

PLAN DIRECTEUR

2024-2025



First Nations
**FINANCIAL
MANAGEMENT
BOARD**

**CONSEIL
DE GESTION
FINANCIÈRE** des
Premières Nations

ILLUSTRATION DE LA PAGE COUVERTURE

À propos de l'œuvre intitulée « One with the Land »

« Deux ancêtres surplombent les terres. Ils protègent les terres et aident les habitants spirituellement, entourés de rochers anciens débordant d'herbes guérissantes. Les parents regardent le coucher de soleil pendant que leurs enfants jouent à un jeu. Un geai gris et un lapin se sont joints à eux. »

À propos de l'artiste : John Douglas Rombough

John Douglas Rombough est un artiste autochtone Chipewyan *Dëne Sų́nĕ* de Sioux Lockout, en Ontario, et il est membre inscrit de la Première Nation déné Lutsel K'e. Il a été adopté par Carol et Lyall Rombough et a été élevé sur Dixon Road, à Breadalbane, à l'Île-du-Prince-Édouard. Il attribue son éveil hâtif à l'art à l'environnement de son enfance. Alors qu'il était jeune adulte, John Rombough a été réuni avec son père biologique, Alfred Catholique, et a pris le temps de découvrir son identité culturelle et spirituelle ainsi que la belle communauté de Lutsel K'e, située sur les berges du Grand lac des Esclaves, dans les Territoires du Nord-Ouest, ce qui lui a également permis de passer beaucoup de temps sur le territoire traditionnel *Dëne Sų́nĕ*.

John Rombough est reconnu comme un artiste autochtone contemporain de style Woodland qui fait honneur à sa culture Chipewyan *Dëne Sų́nĕ*. Il a fait ses études au Holland College et a suivi une formation sur les arts autochtones au En'owkin Centre, à Penticton, en Colombie-Britannique. Il est surtout connu pour ses œuvres originales réalisées à l'acrylique illustrant sa culture et le territoire traditionnel Chipewyan *Dëne Sų́nĕ*, avec une emphase sur les ancêtres. Son travail suit les enseignements Woodland traditionnels et les concepts de médecine intrinsèquement liée à la terre, à l'eau, à l'air, aux animaux et aux ancêtres. Ses œuvres jouent un rôle clé dans la communication de l'idéologie des Chipewyan *Dëne Sų́nĕ*, qui préconisent l'encouragement, le leadership, la force, la volonté, la détermination et le lien avec la terre, la spiritualité et les façons de vivre et de savoir traditionnelles.



TABLE DES MATIÈRES

4	LA LGF ET LE CGF
12	CONSEIL D'ADMINISTRATION ET HAUTE DIRECTION
20	SOMMAIRE
26	PROFIL DU CGF
30	LE CGF : CE QU'IL FAIT ET COMMENT IL FONCTIONNE
34	ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DU CGF ET GESTION DES RISQUES
38	PRIORITÉS STRATÉGIQUES
40	PRIORITÉ N° 1 PRÉPARER ET SOUTENIR LES NATIONS
46	PRIORITÉ N° 2 MAINTENIR L'IMPACT DU CGF
53	PRIORITÉ N° 3 DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DU CGF
56	PRIORITÉ N° 4 COLLABORER DANS LE CADRE D'OCCASIONS FINANCIÈRES ET ÉCONOMIQUES
72	BUDGET 2024-2025 ET PLAN FINANCIER QUINQUENNAL
88	RAPPORT SUR L'AVANCEMENT DES OBJECTIFS ET ACCOMPLISSEMENTS EN 2023-2024
102	ACRONYMES

Les statistiques présentées dans le présent rapport sont en date du 31 janvier 2024.

« Les réussites que nous démontrons ou communiquons n'appartiennent pas qu'aux institutions, elles appartiennent à chacun d'entre vous. Chacun d'entre vous qui avez consacré vos vies, vos carrières, votre temps; qui avez identifié des voies de formation afin de bâtir et d'améliorer vos communautés ainsi que la vie de nos peuples, d'un océan à l'autre et à l'autre. Merci. »

– David Paul, commissaire principal adjoint, CFPN, membre de la Nation Maliseet de Tobique, au Nouveau-Brunswick, faisant un discours d'ouverture au congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie 6*.



LA LOI SUR LA GESTION FINANCIÈRE DES PREMIÈRES NATIONS

La *Loi sur la gestion financière des premières nations* (LGF) est une loi fédérale distincte de la *Loi sur les Indiens* qui offre une nouvelle voie aux Premières Nations souhaitant rehausser leur développement social et économique. La LGF a établi quatre institutions autochtones et leur a conféré les pouvoirs nécessaires pour offrir gratuitement des services et un soutien aux Premières Nations intéressées :

- 📁 Le **Conseil de gestion financière des Premières Nations** (CGF), qui aide les Premières Nations à élaborer des normes élevées de gestion financière et de reddition de comptes et à obtenir une certification à cet égard.
- 📁 L'**Autorité financière des Premières Nations** (AFP), qui offre aux Premières Nations l'accès à des emprunts dans le but de concrétiser leurs objectifs et priorités en matière de développement économique et social.
- 📁 La **Commission de la fiscalité des premières nations** (CFPN), qui permet aux Premières Nations de percevoir des impôts fonciers et autres taxes aux fins du développement de la communauté et des services.
- 📁 L'**institut des infrastructures des Premières Nations** (IIPN), qui offre les compétences et les processus nécessaires pour veiller à ce que les communautés des Premières Nations et les organisations autochtones puissent planifier, approvisionner, détenir et gérer des infrastructures sur leurs terres de façon efficace et efficiente.

Le rôle du CGF en vertu de la LGF

À la demande des Premières Nations, le CGF aide celles-ci à établir et à mettre en œuvre leur propre loi sur l'administration financière et à renforcer leurs capacités, leurs procédures et leurs pratiques en matière de gestion financière de manière à ce qu'elles soient conformes aux normes établies par le CGF. Une Première Nations participante peut ainsi démontrer à ses citoyens de même qu'à des prêteurs, partenaires et investisseurs potentiels et autres parties prenantes son engagement à faire preuve de transparence, de reddition de comptes et d'une gouvernance rigoureuse à l'égard de son système de gestion financière. La certification par le CGF du rendement financier et des capacités en gestion financière d'une Première Nation permet à celle-ci, par l'intermédiaire de l'AFP, d'obtenir du financement selon des modalités semblables à celles offertes aux autres ordres de gouvernement au Canada.

Les certificats que le CGF délivre aux Premières Nations, qu'il s'agisse de certificats du rendement financier (RF) ou du système de gestion financière (SGF), permettent également aux citoyens et aux partenaires d'avoir confiance dans la bonne gestion, la transparence et le processus de reddition de comptes de la Nation. Les certifications sont fondées sur des normes internationales en matière de gouvernance et de finances et sont adaptées aux besoins des Premières Nations.

MANDAT DU CGF

La LGF établit les pouvoirs, les devoirs et les fonctions d'ordre général du CGF sur lesquels ce dernier s'appuie pour planifier, concevoir et offrir ses programmes et services en soutien aux Premières Nations participantes.

En vertu des parties 3 et 6 de la LGF, le CGF exerce ses activités à titre d'institution sans but lucratif nationale à gouvernance partagée. La LGF établit une relation sans lien de dépendance entre le CGF et le gouvernement fédéral. Ainsi, le CGF n'est pas un mandataire de la Couronne et possède les capacités, les droits, les pouvoirs et les privilèges d'une personne physique. Voici les grandes lignes du mandat du CGF en vertu de la LGF :

- Aider les Premières Nations et d'autres entités autochtones à :
 - développer la capacité nécessaire au respect de leurs engagements en matière de gestion financière;
 - élaborer et mettre en œuvre des lois et des règlements sur l'administration financière;
 - traiter avec les divers ordres de gouvernement en matière de gestion financière, notamment dans les domaines de la reddition de comptes et de la responsabilité financière partagée;
 - développer, mettre en œuvre et améliorer les liens financiers avec les institutions financières, les partenaires d'affaires et les divers ordres de gouvernement pour assurer le développement économique et social des Premières Nations et de ces autres entités.

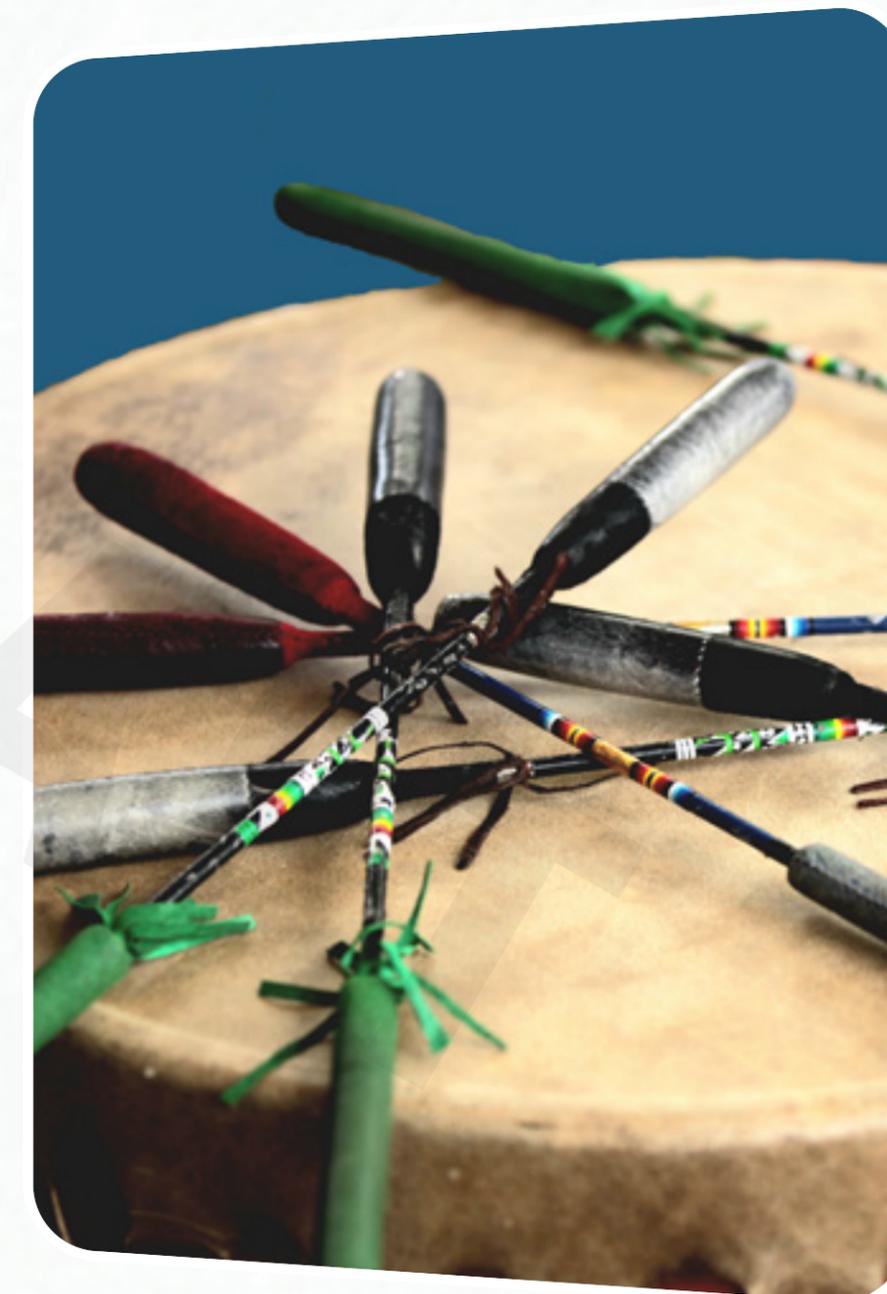
- Mettre au point et appuyer l'application de critères généraux à l'égard de l'établissement de cotes de crédit pour les Premières Nations.
- Fournir des services d'examen et d'audit en matière de gestion financière des Premières Nations.
- Fournir des services d'évaluation et de certification en matière de gestion et de rendement financiers des Premières Nations.
- Fournir des services de surveillance et de production de rapports sur le système de gestion financière et le rendement financier des Premières Nations.
- Offrir aux Premières Nations et à d'autres entités autochtones déterminées des services de surveillance et des rapports relativement à la mise en œuvre des lois et règlements sur l'administration financière et à la conformité de ces lois et règlements aux normes applicables.
- Offrir des services à l'égard de la cogestion et de la gestion par un tiers des recettes locales et d'autres revenus.
- Offrir des conseils, des services de recherche d'orientation ainsi que des services d'examen et d'évaluation relativement à la conclusion d'ententes financières entre les divers ordres de gouvernement et les Premières Nations de même qu'entre les divers ordres de gouvernement et les autres entités déterminées.

- Élaborer, mettre en œuvre, tester et évaluer ainsi que réaliser des travaux de recherche relativement aux propositions de projets pilotes liés aux objectifs énoncés aux autres paragraphes de l'article de la LGF.
- Aider les Premières Nations, les autres entités déterminées, les autres ordres de gouvernement et les entreprises publiques et privées dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de propositions financières et économiques susceptibles de répondre aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada et de permettre la mise en œuvre de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.
- Recueillir des données, publier de l'information statistique et réaliser des études et des analyses relativement aux objectifs énoncés dans la LGF.

Les Premières Nations au Canada ont le choix de travailler ou non avec le CGF, et le CGF offre ses services en matière de gestion financière, de développement de la capacité et de certification gratuitement aux Premières Nations participantes.

Les services offerts par le CGF sont financés par le gouvernement du Canada, sur une base annuelle, selon une entente de financement provenant de crédits votés pour les activités principales continues ainsi que par le financement reçu pour des projets particuliers en soutien des communautés auxquelles le CGF offre ses services.

Le siège social du CGF se trouve sur les terres de réserve la Nation Squamish, à West Vancouver, et le CGF a des bureaux à Winnipeg, à Ottawa et à Montréal.



VISION

Permettre l'autodétermination économique pour toutes les Premières Nations

MISSION

Favoriser la réconciliation économique demandée par les Premières Nations grâce à des normes de gouvernance financière rigoureuses, à la communication de l'information, au développement de la capacité et à la création de solutions novatrices pour l'inclusion économique par le truchement :

- 📁 de relations financières;
- 📁 d'alliances stratégiques;
- 📁 de solutions fondées sur des éléments probants.



VALEURS

Le CGF est une organisation dirigée par les Premières Nations. Les travaux du CGF sont fondés sur les valeurs fondamentales suivantes :

INTÉGRITÉ

NOUS HONORONS NOS ENGAGEMENTS, NOS VALEURS AUTOCHTONES ET NOS ENSEIGNEMENTS.

COLLABORATION

NOUS TRAVAILLONS ENSEMBLE, EN ÉQUIPE ET AVEC DES PARTENAIRES, POUR ATTEINDRE DES OBJECTIFS COMMUNS.

RÉCEPTIVITÉ

NOUS RÉPONDONS AUX DEMANDES ET AUX BESOINS DE NOS CLIENTS ET COLLÈGUES DES PREMIÈRES NATIONS DANS DES DÉLAIS OPPORTUNS.

INNOVATION

NOUS ÉLABORONS ET METTONS EN ŒUVRE DES SOLUTIONS CONCRÈTES.

Un leadership ambitieux synonyme d'un avenir meilleur pour la Première Nation Gambler

La Première Nation Gambler est une petite communauté dotée d'une grande force de développement économique. Cette communauté ojibwée de 352 citoyens compte l'une des plus petites populations parmi les Premières Nations du Manitoba. Toutefois, son ambition est très grande lorsqu'il est question de déceler et de saisir les occasions de développement économique durable.

Au cours des dernières années, la Nation Gambler a exercé des activités dans les domaines de la construction routière, de l'approvisionnement alimentaire et de l'exploitation minière. Aujourd'hui, cette communauté travaille à accroître sa réussite. Son ambition provient du leadership volontaire de son chef, David LeDoux. Cette approche peut parfois surprendre, comme ce fut le cas lors d'un récent voyage en Colombie-Britannique pour acheter une entreprise de construction routière.

« Nous nous sommes rendus sur place après avoir acheté la première entreprise de pavage », a-t-il expliqué. « J'y ai rencontré un autre chef, qui était stupéfait de voir que nous nous étions rendus en Colombie-Britannique pour trouver des entreprises à acheter. Les gens sont parfois surpris de nous voir arriver. Mais, à titre de Première Nation, nous pouvons agir ainsi, car nous ne sommes pas limités par notre territoire. Avant, nous nous déplaçons partout sur le territoire, et maintenant, nous cherchons des occasions de développement

économique dans toutes les provinces.

La Première Nation Gambler a récemment acquis une participation de 20 % dans la première mine de potasse du Manitoba. Ce projet devrait permettre d'exploiter la potasse avec l'empreinte carbone la moins élevée au monde, grâce à l'énergie verte de Manitoba Hydro. L'entreprise utilisera une technique d'exploitation minière écologique qui consiste à injecter dans le sol un mélange d'eau et de sel chauffé pour dissoudre les dépôts de potasse. La résultante est ensuite pompée à la surface et cristallisée.

La Nation se situe à environ huit kilomètres à l'ouest du village de Binscarth et 27 kilomètres au sud-ouest de la ville de Russell, dans la vallée de l'Assiniboine. Elle offre à ses citoyens et à ses visiteurs des vues à couper le souffle, de l'air frais et un environnement paisible.

La communauté a récemment obtenu un certificat du SGF délivré par le CGF. « Cette certification du SGF nous donne la confiance nécessaire pour aller de l'avant », a déclaré le chef LeDoux. « Quand les finances vont bien, le monde vous appartient. J'aimerais travailler avec des Premières Nations qui comprennent les finances et l'importance de gérer les choses comme il se doit. »



Modifications apportées à la LGF en vue de la moderniser et de combler le déficit d'infrastructures

Le 20 juin 2023, les importantes modifications apportées à la *Loi sur la gestion financière des premières nations* ont reçu la sanction royale. Les modifications apportées visent, entre autres, à combler le déficit d'infrastructures et à libérer le potentiel économique des communautés autochtones.

Ces modifications sont fondées sur ce que les communautés des Premières Nations que servent les institutions de la LGF ont communiqué. En créant l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN) à titre de quatrième institution de la LGF, ces modifications permettent de soutenir les Premières Nations souhaitant détenir et maintenir des infrastructures efficaces et durables au meilleur coût possible. Il s'agit d'un aspect essentiel pour combler l'énorme écart au chapitre des infrastructures entre les communautés autochtones et allochtones au Canada, qui est estimé à 350 milliards de dollars.

Tout comme ses institutions sœurs issues de la LGF, l'IIPN est un centre d'excellence dirigé par les Premières Nations. La nouvelle institution s'est mise à l'œuvre dès le premier jour suivant la sanction royale, les travaux de préparation de la structure institutionnelle de l'IIPN ayant eu lieu d'avance, selon les directives d'un comité de développement composé de leaders des Premières Nations de partout au pays.

Le potentiel transformateur des modifications apportées à la LGF se constate également dans l'élargissement du mandat du CGF. Ces modifications nous permettent d'offrir un soutien en gestion financière aux conseils tribaux, aux Premières Nations signataires d'un traité moderne et aux groupes autonomes.

Les modifications apportées à la LGF confèrent au CGF et à ses institutions sœurs issues de la LGF des capacités rehaussées en matière de collecte de données. Ces institutions sont ainsi en mesure de surveiller la croissance et de rehausser leurs capacités en vue d'une planification et de la prise de décisions fondées sur des éléments probants.

Certaines modifications mineures ayant trait aux processus et à la structure du CGF permettront de répondre à certains besoins organisationnels :

- Le poste de président du conseil d'administration est passé d'un poste à temps partiel à un poste à temps plein, ce qui permettra au CGF de continuer d'attirer des leaders autochtones compétents pour pourvoir ce poste dans l'avenir.
- La participation virtuelle aux assemblées annuelles est maintenant permise, ce qui favorisera une participation partout au Canada.

Les modifications apportées à la LGF sont une partie importante des changements nécessaires pour libérer le potentiel économique des communautés autochtones.

Le président exécutif du CGF, Harold Calla (au centre), le commissaire en chef de la Commission de la fiscalité des premières nations, Manny Jules (à gauche) et le président du Conseil de développement de l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN), Allan Claxton (ainsi que le président-directeur général de l'Autorité financière des Premières Nations, Earnie Daniels, en virtuel) se sont présentés devant le Comité sénatorial des peuples autochtones le 6 juin 2023 pour défendre la nécessité du projet de loi C-45. Ce projet de loi visant à modifier la Loi sur la gestion financière des premières nations a reçu la sanction royale le 20 juin 2023.





CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration se compose d'au moins neuf membres et d'au plus 13 membres de partout au Canada, y compris le président et le vice-président. Le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre des Relations Couronne-Autochtones, nomme le président de même qu'au moins cinq et au plus neuf autres administrateurs. AFOA Canada nomme jusqu'à trois autres administrateurs.

En date des présentes, 11 postes d'administrateur sur un total possible de 13 étaient pourvus et deux administrateurs pouvaient être nommés par le gouverneur en conseil.



Harold Calla

Président exécutif
Nommé par le gouverneur en conseil
Colombie-Britannique
30 novembre 2024



Mike McIntyre

Nommé par le gouverneur en conseil
Nouvelle-Écosse
24 janvier 2029



Jean Vincent

Nommé par le gouverneur en conseil
Québec
24 janvier 2029



Kelly Ballard

Nommée par AFOA
Colombie-Britannique
30 juin 2027



Caroline Davis

Reconduite par le gouverneur en conseil
Ontario
24 mars 2025



Deanna Muise

Nommée par le gouverneur en conseil
Alberta
24 juin 2024



Dillon Johnson

Vice-président
Reconduit par le gouverneur en conseil
Colombie-Britannique
16 octobre 2026



Paul Rochon

Nommé par le gouverneur en conseil
Ontario
24 janvier 2029



Katherine Stevens

Nommée par AFOA
Colombie-Britannique
30 juin 2027



Norm Grdina

Reconduit par le gouverneur en conseil
Colombie-Britannique
21 mars 2026



Louis LeDoux

Nommé par AFOA
Saskatchewan
23 février 2025



Leonard Odjick

Conseiller aîné
Québec

MESSAGE D'HAROLD CALLA, PRÉSIDENT EXÉCUTIF

Plus de 60 % des Premières Nations relevant de la *Loi sur les Indiens* sont maintenant inscrites à l'annexe de la LGF. Le CGF et ses institutions sœurs issues de la LGF ont obtenu la masse critique nécessaire à un changement réel.

Sur les 364 Nations inscrites à l'annexe, 281 ont adopté une Loi sur l'administration financière et 64 ont obtenu la plus haute certification financière délivrée par le CGF, la certification du SGF. Ces chiffres témoignent du dynamisme des activités découlant de la LGF. Par ailleurs, 143 Premières Nations ont conclu une entente de subvention de 10 ans. Pour répondre aux besoins des Nations qui sont nos clientes, nous avons élargi notre équipe dans les principaux domaines et comptons désormais 122 employés à l'échelle du Canada.

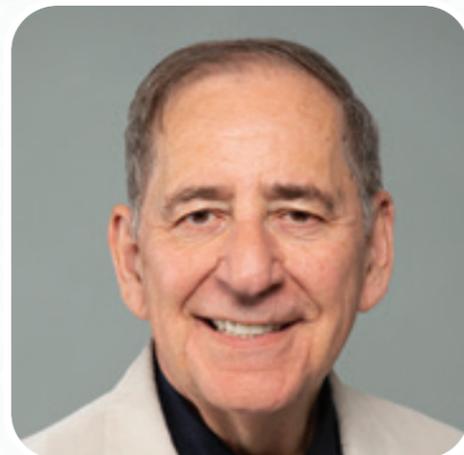
Comme le montre le présent plan directeur, nous obtenons des résultats. Nous avons mis de l'avant des propositions concrètes et réalisables visant à accroître les occasions qui se présentent aux Premières Nations dans le cadre de leurs efforts pour se construire un avenir meilleur.

Les réussites soulignées dans le présent rapport témoignent de notre engagement à écouter les Premières Nations, à offrir le soutien approprié ainsi qu'à élargir nos services et notre rayonnement de manière à répondre aux besoins des Premières Nations.

Accroissement de la demande

Dans certains cas, la croissance de la demande de services dans le cadre de projets pilotes – tels que les Services de soutien et le Programme de prévention des manquements (PPM) – excède ce que nous pouvons offrir au moyen du financement fondé sur des projets. Comme l'indique le plan directeur de 2024-2025, nous poursuivons notre travail auprès des ministères qui nous financent afin de remédier à ces déficits dans le but de ne jamais devoir refuser des services à des Premières Nations qui demandent du soutien pour développer leurs capacités en matière de gouvernance administrative.

Plusieurs Premières Nations, surtout les petites communautés isolées, peinent à obtenir les services professionnels – tels que la tenue de livres et la comptabilité – dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs, notamment pour répondre aux normes exigées pour obtenir les certifications du CGF. Le programme de Services de soutien permet aux Nations d'obtenir ces services professionnels et de progresser vers une gouvernance financière rigoureuse et l'admissibilité au bassin d'emprunteurs de l'Autorité financière des Premières Nations. Ce programme favorise des solutions collectives qui permettent de réduire les coûts.



Harold G. Calla
FCPA, FCGA, GFAA

Nation Squamish
Colombie-Britannique



Certaines Nations souhaitent obtenir un soutien pour se sortir de façon permanente de la situation de gestion par un tiers. Le Programme de prévention des manquements (PPM) du CGF aide les Premières Nations à apporter les changements nécessaires pour redresser la barre et se construire un avenir meilleur. Bien qu'en principe il s'agisse toujours d'un projet pilote, le PPM est devenu l'un des principaux services offerts par le CGF et a obtenu des résultats plus positifs que l'approche actuelle.

Nouvelle relation financière

À la demande de l'Assemblée des Premières Nations et du gouvernement du Canada, le CGF participe également aux travaux visant l'établissement d'une nouvelle relation financière avec les peuples autochtones. Le Canada a indiqué que cette nouvelle relation financière devait permettre aux gouvernements autochtones d'avoir les ressources financières suffisantes pour offrir à leurs citoyens des services comparables à ceux dont bénéficient les autres Canadiens et Canadiennes. L'écart à combler pour atteindre cet objectif est encore très grand, mais le CGF et ses institutions sœurs issues de la LGF ont démontré que les institutions dirigées par les Autochtones représentent la voie à suivre.

Le gouvernement du Canada s'est également engagé à établir une relation de « nation à nation » et de « gouvernement à gouvernement » avec les Premières Nations. La reconnaissance comme gouvernement signifie que les Premières Nations doivent avoir accès aux mêmes types de mécanismes que ceux qui sont à la disposition des autres formes de gouvernement, notamment les pouvoirs financiers qui leur manquent actuellement. Le projet Feuille de route, comme nous l'indiquons dans le présent rapport, offre un cadre de développement et de mise en œuvre de nouvelles structures et de nouveaux outils nécessaires pour combler cet écart.

Feuille de route vers l'avenir

Le projet Feuille de route s'harmonise avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA), qui a été adoptée sous forme de loi par le Canada en 2021. La mise en œuvre de la DNUDPA nécessite que le Canada respecte sa promesse de soutenir la création des mécanismes, des organisations et des institutions essentiels

à l'établissement d'une nouvelle relation financière avec les Premières Nations – une relation de gouvernement à gouvernement qui répond au plan d'action de la DNUDPA. Les institutions de la LGF ont démontré que les institutions dirigées par les Autochtones jouent un rôle central dans l'atteinte de cette nouvelle relation.

Établir une nouvelle relation financière signifie que le Canada doit changer le statu quo, qu'il doit décentraliser les fonctions dont s'acquitte actuellement le gouvernement fédéral de manière à ce qu'elles soient dévolues aux organisations et institutions des Premières Nations. Les gouvernements des Premières Nations doivent être respectés en tant que tels et détenir les mêmes types de pouvoirs et avoir accès aux mêmes types d'occasions que les autres ordres de gouvernement. Nous avons besoin de nouveaux modèles financiers qui permettent aux Premières Nations de passer à autre chose qu'un système de financement fondé sur des transferts fédéraux octroyés « au fur et à mesure » et de tirer parti de leurs revenus pour soutenir leurs communautés grâce aux outils et aux services offerts par des institutions dirigées par les Autochtones.

Au cours de la dernière année, nous avons discuté du projet Feuille de route avec des leaders autochtones de partout au pays grâce à une série d'ateliers et de présentations portant sur ce projet, que nous avons appelée la tournée du projet Feuille de route. Cette tournée a permis de faire connaître les propositions du projet Feuille de route en vue de favoriser le développement économique et l'autonomie gouvernementale et de recueillir des commentaires pour nous aider à peaufiner nos solutions. La tournée du Projet feuille de route se poursuivra en 2024-2025.

Bien que les institutions de la LGF et les Nations avec lesquelles nous travaillons aient fait des progrès considérables, il reste d'importantes lacunes à combler, notamment en ce qui a trait à l'accès au capital, aux occasions d'investissement et à d'autres domaines essentiels au développement économique. Il faut remédier à ces lacunes si nous voulons établir la nouvelle relation financière et faire progresser la réconciliation économique. Pour ce faire, nous avons besoin de nouvelles initiatives, institutions et organisations dirigées par les Autochtones qui soient conçues et mandatées pour obtenir le même niveau de réussite que les institutions de la LGF.

Prospérité pour les Premières Nations et tous les Canadiens et Canadiennes

Pour atteindre ces objectifs, il ne suffit pas de passer d'un système colonial où l'on gère la pauvreté à un cadre dirigé par les Autochtones permettant de créer de la richesse, il faut également favoriser la prospérité pour tous les Canadiens et Canadiennes.

Certaines des mesures nécessaires passent par des modifications de lois actuelles, ce qui fait partie d'un processus législatif normal. Par exemple, les modifications importantes apportées à la LGF en juin 2023 visent à combler le déficit d'infrastructures et à libérer le potentiel économique des communautés autochtones.

La durabilité et la croissance de l'économie canadienne dépendront de plus en plus de la participation des peuples autochtones à l'économie, conformément à la DNUDPA. Comme l'a affirmé plus d'une fois la Cour suprême du Canada, l'inclusion économique des peuples autochtones n'est pas facultative. Pour assurer cette inclusion, il faut éliminer les obstacles et combler les lacunes.

Résultats améliorés pour les communautés

Au cours de la dernière année, le CGF a recueilli et analysé des données montrant les importants accomplissements des Premières Nations qui ont travaillé avec le CGF, en particulier dans les domaines permettant d'améliorer les résultats pour les communautés et la santé financière des gouvernements des Premières Nations.

La corrélation des résultats est saisissante :

- 📁 Les communautés des Premières Nations qui ont travaillé avec le CGF ont connu une importante hausse de la scolarisation.
- 📁 Les Nations détentrices d'un certificat du SGF ont constaté une hausse importante de la qualité du logement résidentiel.
- 📁 La proportion des revenus autonomes a augmenté en fonction du niveau d'interaction de la Nation avec la CGF.

Ces résultats reflètent la réussite des institutions de la LGF : Nous offrons du soutien aux Nations qui sont nos clientes, nous obtenons des résultats et nous sommes là pour rester.

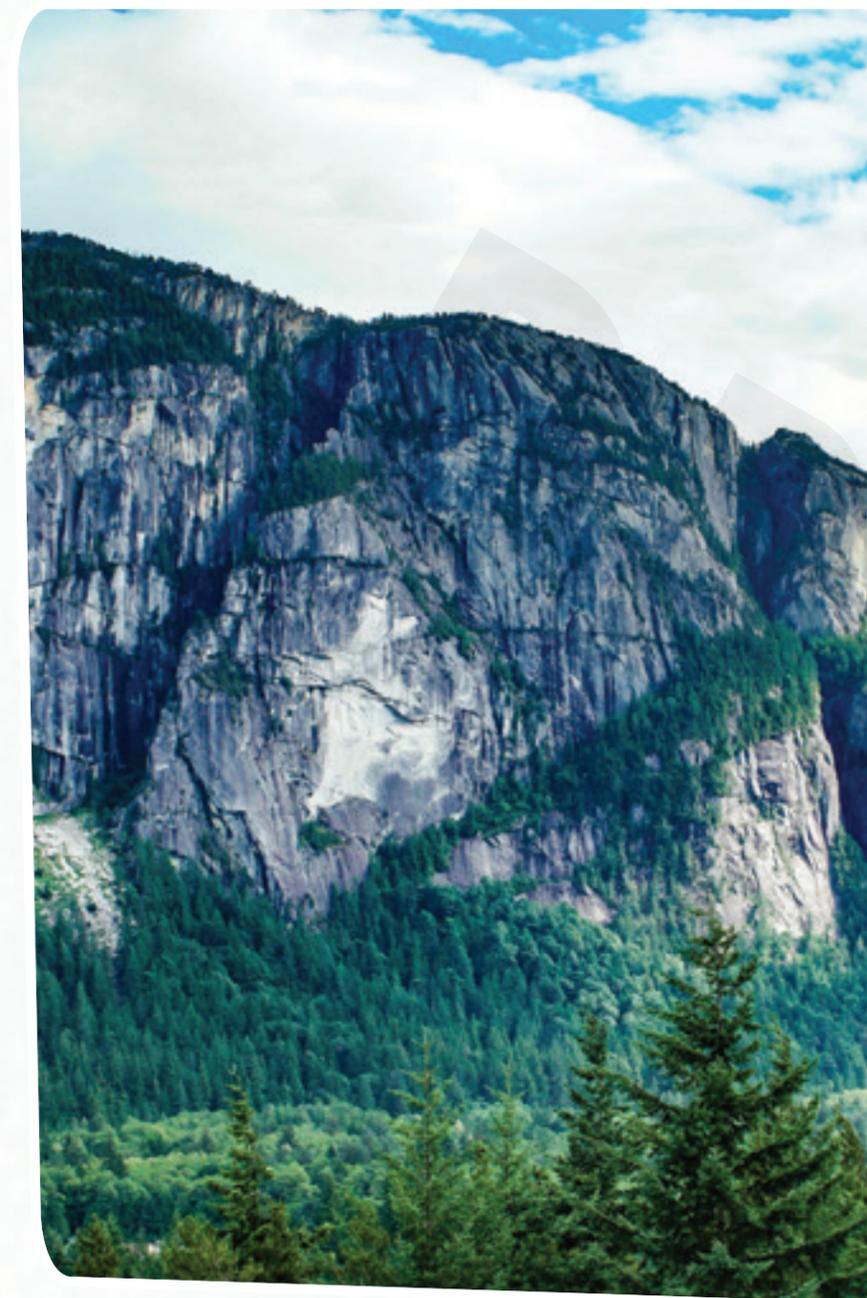
Mesures fondées sur les commentaires des communautés

Au cours de l'exercice à venir, le CGF mettra sur pied un Comité consultatif autochtone (CCA) dans le but de fournir à son conseil d'administration des rétroactions et des recommandations provenant des communautés au sujet des préoccupations actuelles et nouvelles des Premières Nations. Ces commentaires porteront sur les programmes et les services du CGF ainsi que sur les priorités des Premières Nations en ce qui a trait aux orientations économiques et financières autochtones. Le CCA est une autre façon pour le CGF de prioriser l'écoute active et la réceptivité dans le cadre de son travail pour les Premières Nations.

Pour faire preuve de réceptivité, nous devons également élargir la portée de nos travaux de manière à répondre aux nouveaux besoins. Comme en fait état le présent plan directeur, il s'agit notamment de travailler à surmonter un défi auquel les Premières Nations font face : la publication d'états financiers audités. Le CGF étudiera les diverses raisons qui sont à la source de ce grand défi au cours de 2024-2025 et collaborera avec les Nations, les autres organisations et le gouvernement du Canada pour identifier les causes et trouver des solutions.

Collaboration pour le développement économique

Le CGF est l'une des organisations autochtones qui jouent un rôle important dans le soutien du développement économique des peuples autochtones et qui favorisent la collaboration en vue d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour les communautés. Cette année, nous nous sommes engagés à jouer un rôle de premier plan pour favoriser cette collaboration grâce à une nouvelle entité. Le Conseil économique autochtone (CEA) sera le secrétariat des institutions et organisations de



développement économique autochtones partageant les mêmes idéaux. En regroupant nos forces et nos perspectives afin de mieux soutenir l'économie autochtone, nous favoriserons l'efficacité, coordonnerons nos efforts de promotion des idéaux, harmoniserons nos activités en vue d'une stratégie commune et soutiendrons mieux la croissance du secteur privé autochtone.

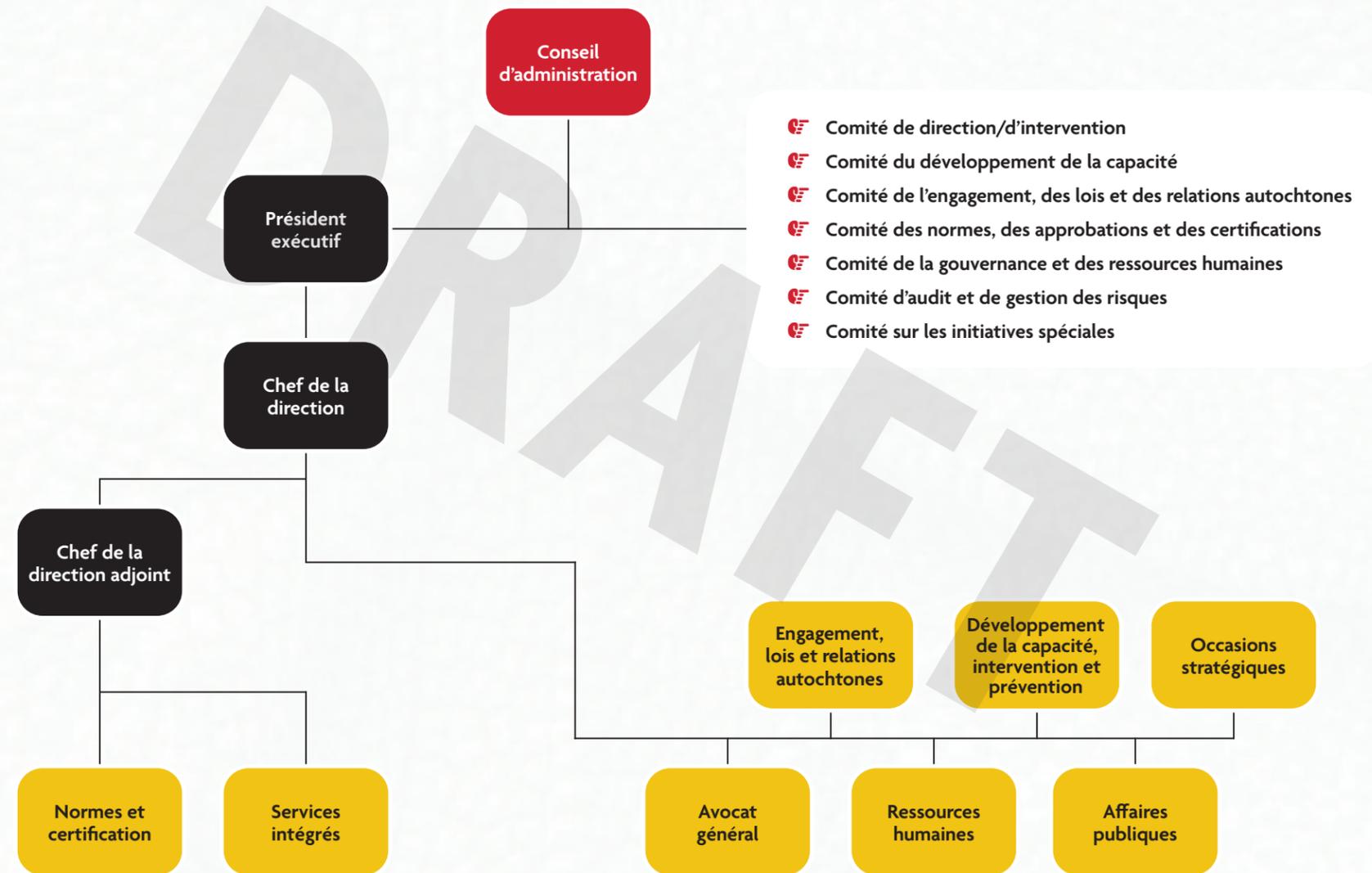
Je me réjouis de voir que le Canada prend des mesures pour favoriser une plus grande participation économique des Premières Nations. À titre d'exemple, dans son Énoncé économique de l'automne, le gouvernement fédéral a annoncé le Programme de garantie de prêts pour les Autochtones afin d'aider les communautés autochtones à avoir un meilleur accès à du capital abordable. Ce programme vise à permettre aux peuples autochtones de tirer profit des retombées des grands projets énergétiques et de ressources naturelles réalisés sur leurs territoires.

Comme le montre le présent plan directeur, les Premières Nations et les organisations autochtones se rallient de plus en plus pour se soutenir les unes les autres et créer de nouvelles occasions et de nouvelles solutions permettant de surmonter des défis de longue date. Grâce à de nouvelles mesures substantielles du gouvernement du Canada visant l'établissement d'une nouvelle relation financière conforme à son engagement envers les peuples autochtones – selon une approche du changement pangouvernementale – nous pouvons remédier aux dommages économiques causés par notre passé colonial et commencer à réaliser le vrai potentiel économique des peuples autochtones et du Canada.

Au cours de l'année qui vient, les équipes, les programmes et les services du CGF continueront de favoriser directement l'atteinte des objectifs de développement économique et de gouvernance administrative des gouvernements des Premières Nations qui s'efforcent de répondre aux besoins de leurs communautés d'une façon conforme à leurs valeurs.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le président exécutif et le conseil d'administration établissent l'orientation que doit suivre le chef de la direction, qui travaille en étroite collaboration avec le chef de la direction adjoint. Le comité du conseil d'administration du CGF et la structure organisationnelle du CGF sont présentés ci-dessous.





SOMMAIRE

Le présent plan directeur établit les objectifs du CGF pour l'exercice 2024-2025 et par la suite, en tenant compte :

- 📌 des progrès et de l'avancement réalisés relativement aux objectifs et à la mission actuels du CGF;
- 📌 de l'atteinte des objectifs relatifs aux priorités et engagements établis dans le plan directeur de 2023-2024;
- 📌 des nouveaux enjeux, défis et occasions relevés lors de l'analyse de l'environnement du CGF;
- 📌 des pouvoirs et ressources à la disposition du CGF;
- 📌 du soutien des institutions partenaires du CGF en vertu de la LGF et de la collaboration continue avec ces dernières.

Les travaux du CGF au cours des exercices à venir seront fondés sur quatre priorités stratégiques.



Les principales initiatives pour 2024-2025 et par la suite comprennent les engagements importants et les orientations stratégiques suivants :

- 📁 **Élargir le programme de Services de soutien pour le SGF** : Le CGF élargira les Services de soutien pour le SGF et leur rayonnement. Les Services de soutien pour le SGF ont fait leurs preuves en permettant de surmonter des obstacles qui empêchaient les Premières Nations d'accéder à des services et à du soutien dans le cadre de la LGF, notamment en raison de l'isolement des communautés, de leur petite taille ou de leur incapacité à attirer du personnel qualifié.
- 📁 **Poursuivre la mise en œuvre du projet Feuille de route en vue d'accroître les pouvoirs et les capacités financières des Premières Nations** : Le CGF continuera de promouvoir et de mettre en œuvre une collaboration visant à offrir au Canada et aux Premières Nations une voie vers une plus grande autonomie gouvernementale des peuples autochtones grâce aux institutions dirigées par les Autochtones.
- 📁 **Assurer l'avenir de la gestion des manquements** : Le CGF fera le nécessaire pour obtenir un financement permanent pour son Programme de prévention des manquements (PPM) lui permettant d'aider les gouvernements des Premières Nations à développer leurs capacités en gestion financière et à se sortir de la situation de gestion par un tiers. Ce financement permettra au CGF d'élargir le PPM au fil du temps de manière à inclure toutes les Premières Nations intéressées.
- 📁 **Élargir les services du CGF** : Grâce aux modifications récemment apportées à la LGF, le CGF pourra continuer d'élargir et de clarifier son mandat en soutien des communautés qu'il sert. Le CGF continuera également son travail collaboratif sur les initiatives visant à faciliter l'offre de services de certification aux Premières Nations autonomes et aux Premières Nations signataires d'un traité moderne.
- 📁 **Appuyer la nouvelle relation financière entre les Premières Nations et le Canada** : Depuis l'instauration de cette nouvelle relation en 2018, 143 Premières Nations ont bénéficié des avantages d'un financement à long terme et ont conclu des ententes de subvention de 10 ans avec le Canada. Le CGF continuera de soutenir le programme de subvention de 10 ans par l'entremise du protocole d'entente conclu avec Services aux Autochtones Canada (SAC) prévoyant notamment l'admissibilité des autorités sanitaires et des conseils tribaux.

- 📁 **Établir une capacité relative aux données et aux statistiques des Premières Nations en vue de prendre des décisions d'orientation éclairées** : Les modifications apportées à la LGF confèrent au CGF et aux autres institutions de la LGF un rôle et des capacités rehaussés en matière de collecte de données qui leur permettront de surveiller la croissance et d'améliorer la planification fondée sur des éléments probants ainsi que le processus de prise de décisions à l'égard d'objectifs organisationnels.
- 📁 **Obtenir un financement à long terme stable et durable pour le CGF** : Le CGF continuera de faire le nécessaire pour obtenir le financement dont il a besoin de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et de SAC afin d'avoir une plus grande stabilité et de pouvoir planifier des engagements à plus long terme à l'égard d'initiatives plus complexes et importantes.
- 📁 **Promouvoir et intégrer les perspectives autochtones dans les normes de présentation de l'information sur la durabilité** : Le CGF soutiendra les efforts à l'échelle nationale et mondiale visant à s'assurer que les perspectives, les sensibilités et les circonstances des peuples autochtones sont prises en compte dans les nouvelles normes de présentation des arrangements et des engagements en matière de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).
- 📁 **Continuer de tirer parti du rôle d'organisme de surveillance du CGF auprès de l'Atlantic First Nations Water Authority** : Le CGF continuera de rehausser son rôle d'organisme de surveillance indépendant pour l'Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA), qui a pour mandat d'offrir des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement de l'eau à plus de 4 500 foyers et entreprises situés sur des réserves dans le Canada atlantique. Le CGF offre les services d'organisme indépendant de supervision et de surveillance économique aux fins de la surveillance des activités économiques de l'AFNWA. Cet arrangement pourra servir de modèle pour les futurs projets menés par les Premières Nations visant le transfert de responsabilités actuellement assumées par le gouvernement fédéral en assurant un financement adéquat.
- 📁 **Renforcer la capacité organisationnelle du CGF** : Le CGF continuera sa transformation organisationnelle afin de s'assurer de pouvoir continuer de répondre aux demandes des clients, de leur offrir ses services et d'être en mesure de consolider sa collaboration avec les institutions de la LGF et ses partenaires gouvernementaux.

Répondre aux besoins émergents : États financiers audités

Grâce à l'écoute active exercée dans le cadre de notre travail avec les Premières Nations qui sont nos clientes et d'autres Premières Nations, nous pouvons identifier rapidement les nouveaux défis et travailler avec nos partenaires pour élaborer des solutions qui répondent à ces besoins. En 2023-2024, nous avons constaté que certaines Premières Nations éprouvent des difficultés relativement à la publication de leurs états financiers audités. Ce problème peut nuire à l'atteinte de leurs objectifs de gouvernance administrative et à l'obtention de certifications du CGF.

Les discussions préliminaires avec ces Premières Nations ont permis de cerner les raisons suivantes :

- 📁 Défi pour l'adoption et la mise en œuvre de nouvelles normes comptables.
- 📁 Difficulté à obtenir ou à maintenir des services de tenue de livres de qualité et fiables pour faciliter la comptabilité de clôture mensuelle de même que la présentation de l'information financière.
- 📁 Difficulté à passer de la tenue de livres aux états financiers prêts à l'audit dans les délais opportuns.
- 📁 Absence d'états financiers distincts ou de documents des entreprises publiques autochtones.
- 📁 Difficulté à trouver un auditeur (coût et disponibilité).

Les risques

L'audit des états financiers est essentiel pour la participation à la LGF et l'obtention d'emprunts dans le cadre de la LGF, en plus de l'engagement de la Première Nation en matière de transparence et de reddition de comptes envers ses citoyens. Plus ce problème persistera, plus le risque sera grand pour les Nations et les programmes conçus pour les aider à atteindre leurs objectifs. Les risques pour les Nations comprennent le coût de renonciation lorsqu'une Nation n'est pas en mesure de saisir de nouvelles occasions de développement et de partenariat. Ce problème peut également représenter un risque important pour les partenaires financiers. L'absence d'états financiers audités au moment opportun suscite l'incertitude et nuit à la confiance, en plus d'empêcher la prise de décisions éclairées.

Mesures prises par le CGF

Il sera nécessaire d'obtenir davantage d'information pour mieux comprendre les diverses causes de ce problème grandissant et élaborer des solutions en consultation avec les Premières Nations. À cette fin, nous mettrons l'accent sur les éléments suivants en 2024-2025 :

- 📁 Nous échangerons davantage avec les Premières Nations pour déterminer l'ampleur du problème et ses causes principales.
- 📁 Nous échangerons avec la communauté de professionnels de l'audit, les cabinets de CPA, les organismes de réglementation provinciaux pour les services d'audit et les ministères qui nous financent afin de mieux comprendre les sources de ce problème et les solutions explorées, élaborées et mises en œuvre par d'autres.
- 📁 Nous explorerons nos besoins en matière de ressources ou de financement dans le but de permettre au CGF d'élaborer et de mettre en œuvre des solutions – d'ici là, le CGF utilisera les fonds inutilisés d'exercices antérieurs (produits reportés) pour retenir les services de consultants indépendants afin de l'aider pour certains aspects de ce travail.
- 📁 Nous travaillerons à l'obtention d'un financement accru pour le programme de Services de soutien afin de mieux répondre à la demande des Premières Nations en matière de services de tenue de livres et de comptabilité.
- 📁 Nous explorerons les questions d'orientation relatives à ce défi.
- 📁 Nous explorerons la création d'une fonction de vérificateur général des Premières Nations (VGPN) dans le but d'offrir des services d'audit d'états financiers de grande qualité au meilleur coût possible ainsi que des conseils aux Premières Nations, sur demande. Le CGF étudiera la possibilité d'établir une telle fonction en commençant par se pencher sur une étude sur le sujet réalisée en 2017 pour l'Assemblée des Premières Nations. Le CGF tiendra compte également des pouvoirs qui lui sont conférés par le paragraphe 49 e) de la LGF, qui permet au CGF d'offrir des services d'examen et d'audit relativement à la gestion financière d'une Première Nation.

Il est important pour les Premières Nations et pour le Canada de trouver rapidement une solution à ce problème croissant.



Les membres du personnel du CGF de l'est du Canada ont participé à un événement de consolidation d'équipe à la ferme Mādahòkì, à Ottawa, en août 2023.

FONCTIONS PRINCIPALES

Engagement, lois et relations autochtones

Ayant à cœur que toutes les Premières Nations intéressées puissent profiter des avantages des services et du soutien offerts par le CGF en vertu de la LGF, la fonction Engagement, lois et relations autochtones (ELRA) communique et interagit activement avec les Premières Nations intéressées partout au Canada afin de :

- les informer de la nature et des avantages de la participation à titre de Première Nation inscrite à l'annexe de la LGF;
- leur offrir de l'information, des directives opérationnelles et un soutien dans l'élaboration d'une Loi sur l'administration financière (LAF) ou d'un Règlement sur l'administration financière (RAF) (selon le cas).

La fonction ELRA du CGF interagit également avec les Premières Nations participantes dans le cadre de l'examen et de l'évaluation de la LAF ainsi que pour leur faire part d'opinions juridiques et de recommandations à cet égard, aux fins de l'attestation de la conformité de la LAF par le conseil d'administration du CGF ou, selon le cas, de l'attestation de la conformité du RAF aux fins de l'approbation ministérielle. De plus, la fonction ELRA du CGF offre un soutien aux Premières Nations dans leur parcours vers la certification du rendement financier (RF) et du système de gestion financière (SGF) ainsi que vers l'admissibilité au programme de subvention de 10 ans.

La fonction ELRA interagit avec de nouveaux groupes de clients depuis l'élargissement du mandat du CGF à la suite de la modification de la LGF en 2023. L'équipe ELRA favorise également les interactions avec les clients dans le cadre du projet Feuille de route et d'autres projets.

Développement de la capacité, intervention et prévention

La fonction Développement de la capacité, intervention et prévention (DCI) offre une aide et un soutien pour le développement des capacités au moyen d'outils, de services, de formations et de conseils. L'objectif est d'encourager, d'outiller et d'habiliter les Premières Nations à développer des capacités, des processus et des pratiques en matière de gestion financière rigoureuse qui respectent les normes établies par le CGF. La fonction DCI aide également les Premières Nations souhaitant se sortir de la situation de gestion par un tiers de façon permanente. La fonction DCI du CGF tient à jour les capacités, les procédures et la préparation voulues pour intervenir lorsque nécessaire en vertu de la LGF afin de répondre aux situations de gestion financière inadéquate au sein des Premières Nations participantes.

Normes et certification

En soutien à la fonction de développement de la capacité en gestion financière et de soutien aux Premières Nations, la fonction Normes et certification (NC) du CGF élabore et tient à jour des normes de pratique – ainsi que les procédures et critères de certification s'y rattachant – pour les gouvernements des Premières Nations et les organisations sans but lucratif autochtones. Le respect de ces normes et protocoles est une exigence pour obtenir les certifications du RF et du SGF délivrées par le CGF. De plus, la fonction NC du CGF fournit un soutien et des opinions sur la conformité aux Premières Nations souhaitant devenir admissibles au programme de subvention de 10 ans de SAC.

Occasions stratégiques

Dans le cadre de son engagement à soutenir les Premières Nations partout au Canada dans l'accroissement de leurs pouvoirs financiers et économiques et leur capacité d'atteindre leurs objectifs de développement social et économique, la fonction Occasions stratégiques (OS) du CGF favorise et soutient l'établissement de relations avec les institutions financières, les partenaires d'affaires et les autres gouvernements, selon des principes de relations Couronne-Autochtones significatifs et efficaces. Son mandat comprend la poursuite d'initiatives permettant d'explorer et d'accélérer le transfert des services assurés par le gouvernement fédéral de même que l'identification et l'instauration de nouvelles organisations de services aux Premières Nations en soutien aux priorités établies par les communautés. Pour ce faire, la fonction OS travaille en collaboration avec SAC, RCAANC et d'autres ministères du gouvernement fédéral.

SERVICES INTERNES

Avocat général

L'avocat général du CGF a le mandat de donner des conseils et d'offrir un soutien en ce qui a trait aux modifications législatives et à l'élaboration de règlements, de surveiller la conformité du CGF à toutes les lois et tous les règlements pertinents, et d'offrir des conseils juridiques ainsi que les services de recherche d'orientation et le soutien en développement s'y rattachant.

Affaires publiques

La fonction Affaires publiques du CGF réalise de nombreuses activités liées aux relations externes et à la communication, notamment la planification d'événements, la gestion des produits et services en matière de communications internes et externes, et la prestation de services et de soutien relatifs aux affaires intergouvernementales.

Services intégrés

La fonction Services intégrés du CGF est responsable d'une vaste gamme de services liés aux activités continues de l'organisation, notamment la gestion des documents et de l'information, la comptabilité, la planification financière et les rapports financiers, le soutien administratif à toutes les fonctions, ce qui comprend la gestion des bureaux et des installations, l'élaboration et la tenue à jour des politiques et procédures organisationnelles, le soutien en matière de sécurité informatique, la gestion de projets, l'administration du réseau et des services de soutien technique et de médias numériques, et les services liés à la paie, aux avantages sociaux des employés et à la gestion de la rémunération.

Ressources humaines

La fonction Ressources humaines (RH) du CGF fournit des services liés à l'emploi, notamment en matière de recrutement et de gestion du rendement, de formation et d'intégration des employés, d'élaboration et de tenue à jour des politiques et procédures liées aux RH, et de création d'initiatives liées au bien-être des employés.



Les Premières Nations au Canada ont le choix de travailler ou non avec le CGF, et le CGF offre ses services en matière de gestion financière, de développement de la capacité et de certification gratuitement aux Premières Nations participantes.

LE CGF : CE QU'IL FAIT ET COMMENT IL FONCTIONNE



Des aînés et des jeunes des Premières Nations ont eu l'occasion de travailler ensemble au congrès Les Premières Nations ouvrent la voie 6.

OBJECTIF

L'objectif principal du CGF est de soutenir les Premières Nations souhaitant développer leurs capacités en matière de gestion fiscale et financière. Pour ce faire, le CGF travaille avec les Premières Nations pour les soutenir et les encourager dans l'atteinte de leurs objectifs : inscription à l'annexe de la LGF; élaboration et adoption d'une Loi sur l'administration financière (LAF) (pour les Premières Nations participant à la LGF) ou, selon le cas, d'un Règlement sur l'administration financière (RAF) (pour les Premières Nations relevant de la *Loi sur les Indiens*); certification du rendement financier (RF) et, par la suite, certification du système de gestion financière (SGF); maintien et amélioration continue des pratiques de gestion financière; et participation à d'autres initiatives liées à la gestion financière offertes par le CGF et ses partenaires dans le cadre de la LGF.



PROCESSUS

La réalisation du mandat du CGF implique les éléments et processus suivants :

1. PROMOUVOIR ET FACILITER L'INSCRIPTION DES PREMIÈRES NATIONS À L'ANNEXE DE LA LGF ET LEUR PARTICIPATION À LA LGF

Le CGF interagit avec les Premières Nations intéressées pour les encourager et les aider à s'inscrire à l'annexe de la LGF afin qu'elles puissent profiter des avantages découlant de cette loi. Le CGF maintient une relation de soutien continue avec les Premières Nations inscrites à l'annexe de la LGF afin d'identifier leurs besoins et les occasions qui se présentent à elles, d'y répondre et de les aider durant les étapes subséquentes que sont l'élaboration d'une loi ou d'un règlement sur l'administration financière et la certification du RF et du SGF.

2. ÉLABORER, METTRE À JOUR ET PROMOUVOIR LES NORMES D'ADMINISTRATION FINANCIÈRE ET LES CRITÈRES DE CERTIFICATION

Le CGF élabore – et examine, met à jour, peaufine et préconise continuellement – des normes et des pratiques exemplaires acceptables pour l'administration financière par les gouvernements des Premières Nations et les autres entités pertinentes. Cela comprend l'élaboration de critères et de processus permettant au CGF d'évaluer le rendement financier et la gestion financière d'une Première Nation en vue de la certification du rendement financier et du système de gestion financière.

3. OFFRIR UNE AIDE POUR L'ÉLABORATION DE LA LAF OU DU RAF ET ATTESTER DE SA CONFORMITÉ

Le CGF fournit de l'information, des outils, des modèles, de la formation et des directives opérationnelles aux Premières Nations pour les soutenir dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une LAF ou d'un RAF respectant les normes et les critères établis par le CGF. Le CGF examine également les LAF et les RAF élaborés par les Premières Nations afin d'exprimer une opinion juridique sur leur conformité aux normes. Le CGF approuve les LAF et fait des recommandations au ministère RCAANC relativement aux RAF.

4. SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE LAF OU D'UN RAF

Le CGF offre aux Premières Nations un soutien sous diverses formes à l'égard du développement, du renforcement et de l'exercice de leurs capacités à élaborer et mettre en œuvre une LAF ou un RAF et de cheminer vers la certification du SGF par le CGF.

5. EXAMINER ET APPROUVER LA CERTIFICATION DU RF ET DU SGF

Le CGF examine la mise en œuvre et le respect de la LAF par les Premières Nations en fonction des normes établies par le CGF. Lorsqu'on lui en fait la demande, le CGF réalise des examens du rendement financier ou du système de gestion financière en vue d'approuver la délivrance de certificats du RF ou du SGF.

6. SOUTENIR LA PARTICIPATION AU PROGRAMME DE SUBVENTION DE 10 ANS DE SAC

Le CGF soutient les Premières Nations désireuses de participer au programme de subvention de 10 ans de SAC, notamment en analysant et en évaluant le rendement financier et en exprimant une opinion à cet égard aux fins de l'admissibilité des Premières Nations à ce programme, et par la suite, en faisant un suivi, en produisant des rapports et en offrant un soutien au développement de la capacité pour les Premières Nations admises au programme.

7. OFFRIR UN SOUTIEN EN DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ AUX PREMIÈRES NATIONS PARTICIPANT AU PROGRAMME DE PRÉVENTION DES MANQUEMENTS

Le CGF élabore et favorise l'adoption par les Premières Nations de pratiques rigoureuses en matière de gouvernance et de gestion financière pour les aider à se sortir de la situation de gestion par un tiers de façon permanente. Il offre ainsi un soutien aux Premières Nations afin de les aider à développer leurs propres capacités dans le but d'éviter et de gérer les manquements.

8. FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS DE LA LGF

Dans le cadre de son vaste engagement continu à favoriser l'établissement et l'atteinte d'objectifs de développement social et économique des Premières Nations et à offrir un soutien à cet égard, le CGF travaille en collaboration avec d'autres institutions de la LGF ainsi que divers partenaires dans le but d'accroître les pouvoirs et les capacités des Premières Nations.



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DU CGF

L'orientation stratégique et les initiatives énoncées dans le présent plan directeur tiennent compte d'un certain nombre de facteurs et de tendances importants qui ont une incidence sur les défis et les occasions qui se présentent pour les Premières Nations et le CGF. Voici ces principaux facteurs et tendances :

- 📌 **Intérêt des Premières Nations envers la LGF et les certifications du CGF** : L'intérêt continu et croissant de la part des Premières Nations de partout au Canada pour l'exploration et l'intégration des avantages liés à l'inscription à l'annexe de la LGF et pour la certification officielle d'engagements et de capacités prouvés en matière de gestion financière soutenus et reconnus par le CGF.
- 📌 **Appréciation de la valeur des certifications du RF et du SGF** : Connaissance croissante de la nature, de l'application et des avantages de la certification officielle par le CGF du RF et du SGF des Premières Nations et capacité des Premières Nations détentrices d'un certificat de contracter des emprunts et d'attirer des investissements selon des modalités favorables pour l'atteinte de leurs objectifs de développement.
- 📌 **Nouvelles normes d'information sur la durabilité applicables à la gestion financière et économique** : Intérêt et soutien grandissants à l'égard de l'élaboration, de la reconnaissance et de l'application de nouvelles dimensions de normes de présentation de l'information sur la durabilité liées aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) applicables à la gestion financière et au développement économique, avec une emphase sur les facteurs propres aux Premières Nations et à leur contexte historique, géographique et culturel.
- 📌 **Besoin de capacités et de compétences liées aux données et aux statistiques** : Besoin croissant et avantages découlant d'une capacité d'analyse statistique rigoureuse reposant sur l'accès à des données financières, économiques, sociales et autres données essentielles complexes et fiables aux fins de la planification financière et économique et de la prise de décisions par les gouvernements des Premières Nations et les entreprises et institutions communautaires s'y rattachant.
- 📌 **Accroissement des pouvoirs et de l'autorité des Premières Nations** : Reconnaissance croissante de la part du Canada du caractère approprié et bénéfique de pouvoirs accrus des Premières Nations en matière de finances et d'économie de même que du besoin et des avantages de l'élargissement de l'admissibilité et de l'autorité en vertu de la LGF pour répondre aux besoins et aux intérêts d'un plus grand nombre de communautés et entités autochtones.

📁 **Maturité et croissance du CGF :** Croissance continue de la demande pour les services du CGF, non seulement en termes de quantité, mais également en termes de complexité et de rigueur, ce qui reflète la gamme de plus en plus complexe d'initiatives financières et économiques entreprises par les Premières Nations.

📁 **Difficulté pour les Premières Nations à publier leurs états financiers audités en temps opportun :** Certaines Premières Nations éprouvent des difficultés à préparer des états financiers audités, notamment à obtenir les services d'un auditeur. La préparation et la présentation d'états financiers en temps opportun sont essentielles pour la participation à la LGF et l'obtention d'emprunts dans le cadre de la LGF de même que pour l'engagement de la Première Nation en matière de transparence et de reddition de comptes envers ses citoyens.

📁 **Besoin croissant de Services de soutien :** Pour certaines Premières Nations, surtout les Nations de petite taille ou en région éloignée, il est difficile d'attirer et de conserver du personnel qualifié et d'obtenir des services tels que la tenue de livres afin d'élaborer et de mettre en œuvre des lois et pratiques en matière de gestion financière qui répondent aux normes du CGF.

📁 **Nomination des membres du conseil d'administration :** Deux postes sont actuellement vacants au sein du conseil d'administration, et le mandat de quatre membres arrive à échéance avant la fin de mars 2025; des mesures doivent être prises pour pourvoir ces postes.



ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES

Le CGF procède régulièrement à l'évaluation des risques auxquels il peut être exposé et tient à jour un registre des risques utilisé par le conseil d'administration et l'équipe de direction pour faire le point sur l'évolution des risques, élaborer et mettre à jour les stratégies et mesures de prévention et de gestion des risques, soutenir la mise en œuvre des réponses aux risques et guider et surveiller l'évaluation des activités afin de favoriser une préparation constante et l'amélioration des systèmes.

Le registre des risques tient compte de tous les problèmes potentiels ainsi que de tous les facteurs et de toutes les circonstances pouvant nuire à la capacité du CGF de réaliser son mandat et de respecter ses engagements ou encore qui sont susceptibles de menacer la viabilité et l'intégrité des activités du CGF ainsi que ses capacités, notamment :

- 📁 Caractère adéquat et fiable des ressources du CGF
- 📁 Exposition à des responsabilités légales
- 📁 Conformité aux obligations légales et réglementaires
- 📁 Embauche et rétention des ressources humaines requises
- 📁 Caractère adéquat des consultations et des échanges avec les clients et les partenaires
- 📁 Arrimage des politiques et des pratiques du CGF sur les normes professionnelles et les pratiques exemplaires
- 📁 Intégrité des activités et pratiques internes et caractère adéquat des mesures de protection
- 📁 Maintien des activités et caractère adéquat de la planification de la relève, y compris au sein du conseil d'administration
- 📁 Sécurité de l'information, des technologies et des installations
- 📁 Plan de contingence visant les éléments incertains

L'examen spécial des livres, des documents, des systèmes et des pratiques du CGF exigé par la LGF aux cinq ans comprend l'examen de l'approche du CGF en matière de prévention et de gestion des risques. L'examen spécial le plus récent a été réalisé en mai 2023. (Se reporter à la [page 54](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur cet examen spécial.)



Discours du président exécutif, Harold Calla, à la table ronde sur la réconciliation économique tenue le 8 février dernier à Ottawa.

L'environnement de fonctionnement, d'affaires et politique pour les Premières Nations change rapidement. Les Premières Nations deviennent des leaders économiques régionaux. L'importance de l'apport des Premières Nations à l'économie canadienne est de plus en plus reconnue. De même, la communauté des affaires reconnaît de plus en plus le besoin d'une réconciliation économique, notamment la prise en compte des principes de la DNUDPA dans les décisions et les pratiques d'affaires.

Les Premières Nations demandent souvent le soutien du CGF pour relever de nouveaux défis. La persistance des lacunes et les besoins émergents nécessitent la création de nouvelles mesures, initiatives et institutions. Le projet Feuille de route offre un cadre de solutions et a été bien accueilli par les Nations d'un océan à l'autre et à l'autre.

Ces solutions, les domaines dans lesquels elles sont concentrées ainsi que les informations tirées de l'analyse de l'environnement du CGF et des tendances émergentes sont reflétés dans les quatre priorités stratégiques qui orienteront les travaux du CGF au cours du prochain exercice et par la suite.



PRIORITÉ N° 1 PRÉPARER ET SOUTENIR LES NATIONS

Le CGF travaille avec les Premières Nations selon leurs besoins uniques et l'échéancier qui leur convient afin d'offrir ses services de base, qui consistent à soutenir de rigoureuses pratiques administratives et financières. Les membres de notre personnel travaillant dans les communautés contribuent à créer des relations de soutien et de confiance avec les Nations qui travaillent à l'atteinte de leurs objectifs en répondant aux besoins de ces Nations par l'intermédiaire des Services de soutien, du PPM, d'examens aux fins de l'admissibilité à la subvention de 10 ans dans le cadre de la nouvelle relation financière et d'autres formes de soutien. Ces relations évoluent selon le parcours unique de chaque Nation, tout comme le soutien qui leur est offert, notamment sous la forme de services de maintien de la certification du SGF.

Les objectifs stratégiques qui orientent nos travaux de préparation des Nations comprennent ce qui suit :

1.1

Soutenir la progression vers la certification officielle du SGF.

1.2

Continuer d'offrir des services par l'intermédiaire du projet pilote de Services de soutien pour le SGF.

1.3

Réaliser, sur demande, des examens de la LAF, du RF et du SGF (aux fins de la certification et de l'admissibilité à la subvention de 10 ans).

Faits saillants du dernier exercice,
jusqu'au 31 janvier 2024 :

18

18 nouvelles LAF, pour un total de 281 Nations ayant adopté une LAF - 77 % des Nations inscrites à l'annexe de la LGF

7

Sept Nations détenant une LAF l'ont mise à jour en vue de la certification du SGF

3

Les équipes ELRA et DCI du CGF ont organisé trois événements pour les clients : ateliers sur l'accroissement des pouvoirs des Premières Nations (Thunder Bay, Ont., Rama, Ont., et Edmonton, Alb.) pour expliquer la valeur de la certification du SGF

Soutenir les Nations, de la LAF jusqu'à la certification

Dans le cadre de son engagement à soutenir les Premières Nations qui souhaitent obtenir une certification officielle du SGF, le CGF poursuit activement son mandat de promouvoir la participation à la LGF et de soutenir le développement et la certification des capacités en gestion financière pour toutes les Premières Nations intéressées. En date de 2023-2024, la répartition régionale des Premières Nations participantes rend compte d'une combinaison de la répartition réelle des Premières Nations admissibles au Canada et de l'évolution historique de l'intérêt pour la LGF. S'appuyant sur une base solide en Colombie-Britannique et dans les provinces des Prairies, les CGF a fait des progrès considérables au cours des dernières années en interagissant avec des Premières Nations de l'Ontario, du Québec et du Canada atlantique ainsi que du Nord – des régions qui sont visées par d'importantes initiatives de participation ciblées au cours de la prochaine période de planification.

Notre travail relatif aux examens, sur demande, de la LAF, du RF et du SGF se poursuit. On compte maintenant des Nations détenant un certificat du RF et du SGF dans toutes les régions du Canada, ce qui témoigne de l'engagement du CGF à accroître la participation à l'échelle du Canada en offrant des programmes et une coordination à partir de ses quatre bureaux au pays (Vancouver, Winnipeg, Ottawa et Montréal). Bien que la Colombie-Britannique et les provinces des Prairies comptent actuellement la majorité des Premières Nations détenant un certificat du SGF, les autres provinces ainsi que le Nord comptent désormais le quart de toutes les Nations détenant un certificat du SGF.



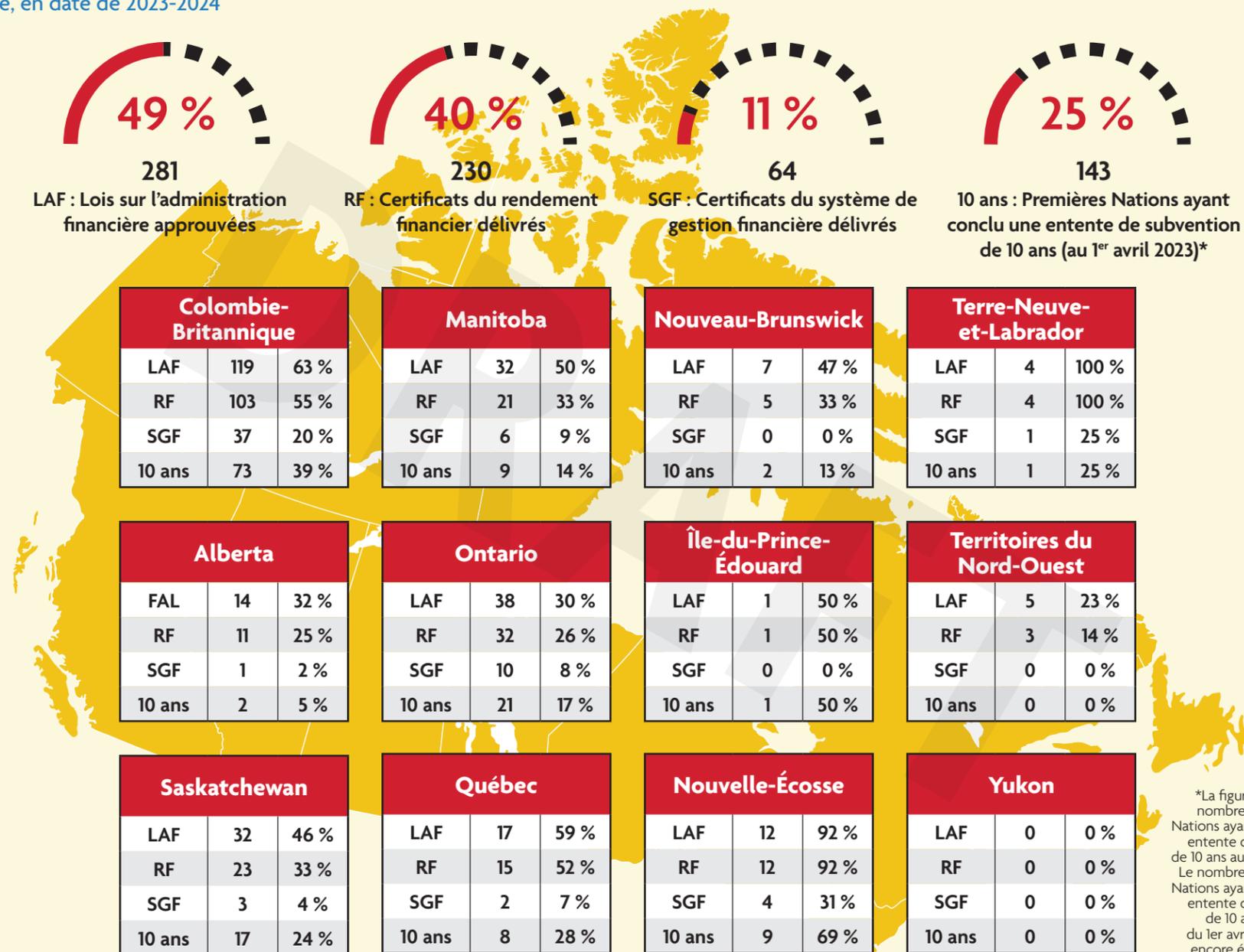
FIGURE 1 : Jalons atteints par le CGF, cinq derniers exercices (en date de 2023-2024)

Exercice	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Lettres de coopération signées					
À chaque exercice	25	18	13	25	19
En cumul	294	312	325	350	369
Lois sur l'administration financière (LAF) approuvées					
À chaque exercice	33	16	15	22	18
En cumul	210	226	241	263	281
Certificats du rendement financier (RF) délivrés					
À chaque exercice	27	15	9	22	13
En cumul	171	186	195	217	230
Certificats du système de gestion financière (SGF) délivrés					
À chaque exercice	19	9	4	7	6
En cumul	38	47	51	58	64
Premières Nations inscrites au programme de subvention de 10 ans					
À chaque exercice	27	6	13	13	14**
En cumul	111	117	130	143	157**

** Les données de 2024 visent les Premières Nations pour lesquelles une opinion sur la conformité de la LAF et du RF a été émise. Le nombre de Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans n'a pas encore été déterminé.



FIGURE 2 : Jalons atteints par le CGF – Nombre et pourcentage de Premières Nations admissibles à la Loi sur les Indiens au Canada et par province ou territoire, en date de 2023-2024



*La figure 2 montre le nombre de Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans au 1^{er} avril 2023. Le nombre de Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans à compter du 1^{er} avril 2024 n'a pas encore été déterminé.

Services de soutien pour le SGF

Aider les Nations de petite taille et en région éloignée à développer leurs capacités en administration financière

De plus en plus de Premières Nations partout au Canada sont maintenant inscrites à l'annexe de la LGF, et bon nombre d'entre elles travaillent à l'obtention d'une certification par le CGF de leurs pratiques et lois en matière de gestion financière. Elles seront ainsi en mesure d'avoir un meilleur accès à des prêts et des investissements selon des modalités plus avantageuses. Cependant, pour certaines Premières Nations – en particulier les Premières Nations de petite taille ou en région éloignée, qui représentent une part importante de tous les peuples autochtones – il est difficile d'attirer et de conserver du personnel qualifié pour élaborer et mettre en œuvre des lois et pratiques en matière de gestion financière qui répondent aux normes du CGF.

Plusieurs Premières Nations visent à obtenir une certification au titre de la LGF afin d'avoir un meilleur accès à des emprunts; toutefois, les communautés éloignées et de petite taille peinent à attirer le personnel qualifié. Le CGF a mis sur pied les Services de soutien pour le SGF afin de remédier à ce problème en offrant à ces communautés du soutien financier et administratif à distance ainsi que de la formation et de l'encadrement. Lancés sous la forme d'un projet pilote en 2021-2022, les Services de soutien permettent d'offrir une assistance relativement à divers aspects financiers et sont maintenant offerts à 26 communautés. Le soutien en matière d'administration financière ainsi que la composante relative aux ressources humaines sont deux éléments qui ont été bien accueillis par les communautés.

Le modèle axé sur le client permet aux Premières Nations d'établir leurs besoins prioritaires et de déterminer leurs objectifs à court et à long terme, y compris un parcours vers la certification du SGF.

Le CGF a élargi son programme de Services de soutien pour le SGF afin de répondre aux besoins des Premières Nations, et ce programme compte maintenant 26 clients à l'échelle du Canada, ce qui surpasse l'horizon temporel prévu ainsi que les attentes des partenaires. Dans le cadre de l'élargissement de ce programme, le CGF réunit des exemples de réussite et récolte des données sur les heures consacrées à la comptabilité à distance et à la formation, et il continue d'aider les Nations au moyen de projets d'amélioration de l'administration.

La réussite de ce projet pilote découle de l'embauche de professionnels ayant une expérience au sein de gouvernements des Premières Nations, ce qui témoigne de l'importance d'avoir une expérience au sein de la communauté. Cette expertise favorise la confiance des clients et permet de démontrer une sensibilité culturelle et une connaissance de la culture qui contribuent à la réussite du programme. Le programme de Services de soutien pour le SGF est actuellement financé par SAC au moyen d'un financement fondé sur des propositions. En 2024-2025, le CGF travaillera avec les ministères qui le financent pour tenir compte de la demande croissante pour les Services de soutien.

La vision derrière les Services de soutien pour le SGF est la suivante :

« Miser sur les forces existantes pour amener les communautés à faire preuve d'excellence et de résilience administrative. »

E.R.A. (Excellence et résilience administrative)



Première Nation Sheshegwaning : Un exemple de réussite des Services de soutien

Située dans les forêts luxuriantes de l'ouest de l'île Manitoulin, la Première Nation Sheshegwaning, composée de membres Odawa de la Nation Anichinabé, sort des sentiers battus. Cette Nation est l'une des cinq Premières Nations initialement sélectionnées pour participer au projet pilote de Services de soutien pour le SGF.

Un spécialiste financier du CGF a élaboré un plan de travail avec la Nation, en fonction de ses besoins et de ses priorités. Dans le cadre du processus d'intégration de ce client, les besoins relatifs aux aspects sur lesquels se concentrer, à la formation et au soutien ont été déterminés. Un échéancier a été établi afin de répondre à ces besoins dans une période de deux ans.

Dès le début du mandat auprès du personnel financier de la Première Nation Sheshegwaning, la grande capacité au sein du système financier de la Nation est devenue évidente. En outre, au moment de l'intégration du client au programme de Services de soutien pour le SGF, la Nation se préparait à l'examen en vue de la certification du SGF. Le spécialiste financier a assisté le directeur administratif dans l'élaboration du plan financier pluriannuel exigé.

Dans le cadre des Services de soutien pour le SGF, il a été possible d'offrir un soutien à ce client pour finaliser les derniers éléments en vue de la certification du SGF. Le personnel financier de la Première Nation, les directeurs de services et le conseil ont participé à la préparation et à la revue du budget, à l'établissement du plan financier pluriannuel, à la préparation de l'information financière trimestrielle et à l'analyse des écarts.

Le personnel financier mettait en œuvre de nouveaux processus de façon constante afin d'améliorer le système. Le spécialiste financier a offert un soutien à la Nation pour l'amélioration des comptes créditeurs et de la paie dans son système de gestion intégrée des ressources (ERP) en réalisant l'entrée de données afin d'améliorer ses méthodes de paiement électronique, tant pour les fournisseurs de la Nation que pour ses employés. Cette amélioration a permis de transmettre les relevés de paie par courriel, mettant fin à des années de relevés sur papier. Le coordonnateur des finances cherchait constamment des moyens d'éliminer les redondances, de faire des économies de coûts et d'améliorer les flux de travail.

Au moment où elle est arrivée à la dernière phase du projet pilote de Services de soutien pour le SGF, la Première Nation Sheshegwaning était indépendante, autonome et capable d'exécuter une excellente gestion financière. Nous honorons cette Nation pour ses accomplissements et l'ampleur des connaissances de son administration. Nous la remercions de nous avoir permis de prendre part à cette aventure.



VISION DE LA NATION SHESHEGWANING

Créer de la richesse grâce à l'intégration réussie du développement de l'orientation, des capacités et des partenariats.

PRIORITÉ N° 2 MAINTENIR L'IMPACT DU CGF

Le CGF a à cœur de maintenir et d'accroître la confiance des Premières Nations et du Canada ainsi que l'impact qu'il produit depuis 16 ans. Les besoins des Premières Nations sont toujours notre priorité; nos orientations viennent des Nations qui sont nos clientes.

Le CGF continuera d'investir dans du personnel rigoureux, compétent, capable de s'adapter et axé sur les valeurs qui obtient des résultats pour les Nations, en plus d'appliquer une conscience entrepreneuriale et une approche à double perspective à tous les aspects de son travail.

Les objectifs qui orientent nos travaux et le maintien de notre impact sont les suivants :

- 2.1 Continuer d'offrir des services de développement de la capacité aux Premières Nations.
- 2.2 Continuer de prospérer en tant qu'institution dirigée par les Autochtones en mettant sur pied un Comité consultatif autochtone.
- 2.3 Élaborer conjointement des critères d'admissibilité à la subvention de 10 ans pour les organisations sans but lucratif autochtones.

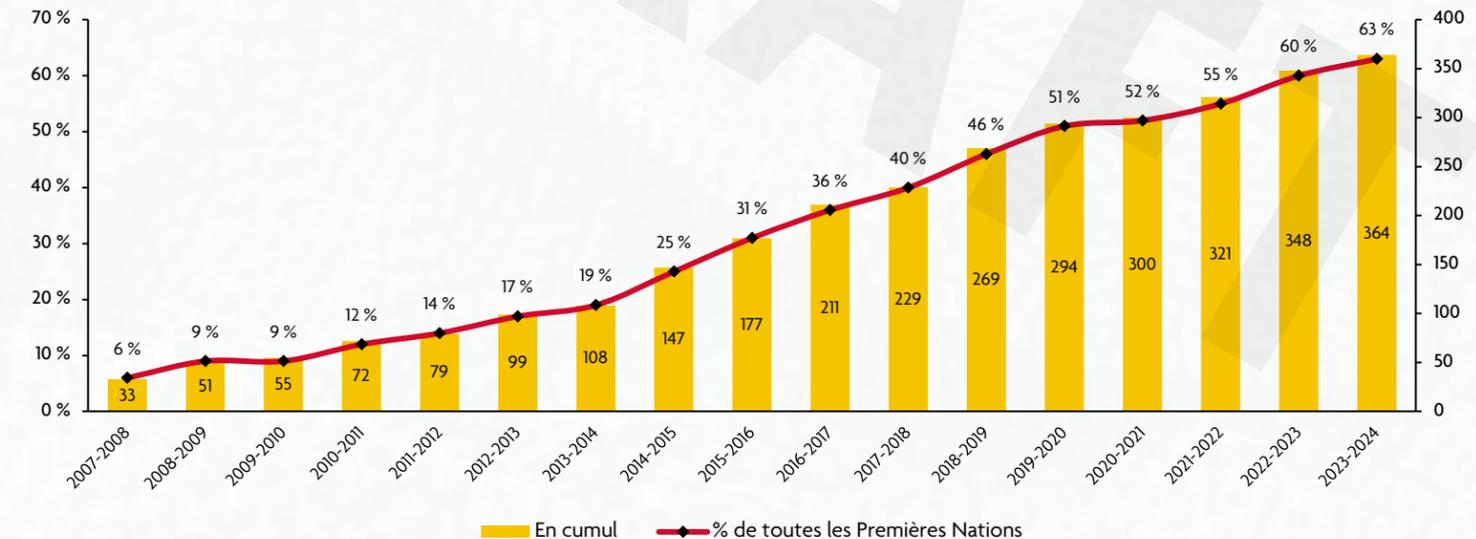
Participation à la LGF par les Premières Nations

Depuis l'établissement du CGF en 2006, le nombre de Premières Nations qui ont choisi de s'inscrire à l'annexe de la LGF s'est multiplié par dix. À la suite du jalon important atteint en 2019-2020, soit le moment où plus de la moitié des Premières Nations au Canada étaient inscrites à l'annexe de la LGF, l'accroissement de l'intérêt des Premières Nations pour la LGF à titre d'important outil de croissance économique et de développement communautaire a continué d'augmenter au cours l'exercice 2023-2024. Le nombre de Premières Nations au Canada choisissant de s'inscrire à l'annexe de la LGF continue de croître chaque année et représente maintenant plus de 60 % des 579 Premières Nations admissibles relevant de la *Loi sur les Indiens* au Canada.

FIGURE 3 : Premières Nations au Canada inscrites à l'annexe de la LGF, cinq derniers exercices (jusqu'au 31 janvier 2024 pour 2023-2024)

Exercice	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
À chaque exercice	25	6	21	27	16
En cumul	294	300	321	348	364
% de toutes les Premières Nations admissibles	51 %	52 %	55 %	60 %	63 %

FIGURE 4 : Premières Nations au Canada inscrites à l'annexe de la LGF en pourcentage des Premières Nations relevant de la *Loi sur les Indiens* admissibles au Canada, en cumul de 2007-2008 à 2023-2024



Développement de la capacité

Les Premières Nations se fondent sur la gouvernance pour déterminer leurs objectifs et les atteindre. Grâce à une bonne gouvernance, les dirigeants d'une Première Nation peuvent apporter la réussite à leur communauté. Exemples de mesures ayant mené à la réussite :

- 📁 Création d'un Comité des finances et d'audit capable de faire des recommandations à la direction.
- 📁 Pratiques exemplaires fondées sur un cadre de contrôle interne reconnu internationalement.

L'équipe Développement de la capacité et intervention du CGF soutient ces communautés dans l'atteinte de leurs objectifs et leur offre un soutien pour l'adoption de pratiques durables en matière de gouvernance et de finances.

Des pratiques financières rigoureuses favorisent la priorisation et l'atteinte des objectifs financiers des Premières Nations. L'adoption de pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines aide les Premières Nations à attirer et à maintenir en poste des employés compétents qui, par la suite, aident la Nation à atteindre ses objectifs, le tout en s'assurant que des pratiques de gestion de l'information sont mises en place afin de favoriser une tenue de dossiers rigoureuse.

En 2024-2025, l'équipe Développement de la capacité du CGF continuera de faire ce qui suit :

- 📁 Soutenir les clients dans leur préparation à la certification.
- 📁 Encourager les Nations à partager leurs exemples de réussite et les soutenir en ce sens.
- 📁 Continuer d'offrir des services aux Nations en situation de manquement.
- 📁 Continuer d'offrir des services aux Nations ayant besoin de soutien pour les fonctions comptables administratives.
- 📁 Collaborer avec les autres institutions de la LGF pour favoriser l'harmonisation.

En 2023-2024 :

1 110

Nous avons organisé 1 110 ateliers pour les Premières Nations ayant adopté leur Loi sur l'administration financière

181

Nous avons organisé 181 ateliers spécialement pour les Nations ayant obtenu une subvention de 10 ans

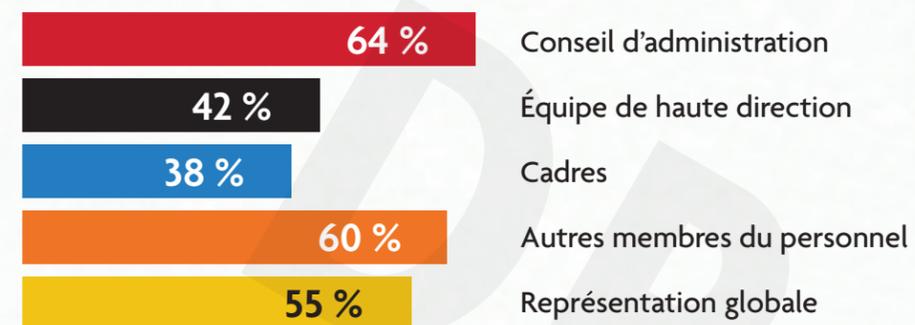
62

Nous avons organisé 62 ateliers pour les Nations détentrices d'un certificat du SGF désireuses d'améliorer leur système de gestion financière de façon continue

Représentation autochtone au sein du CGF

Comme l'indique la figure 5 ci-dessous, le CGF s'efforce d'avoir une représentation autochtone à tous les échelons de l'organisation.

Figure 5 : Pourcentage de personnes autochtones au sein du personnel du CGF, par échelon, 2023-2024



Comité consultatif autochtone

La rétroaction des Premières Nations a toujours été essentielle au travail et à la réussite du CGF. Pour rehausser notre capacité à recueillir des commentaires auprès des Premières Nations et à prendre des mesures en conséquence, un nouveau Comité consultatif autochtone (CCA) sera mis sur pied au début de 2024-2025. Ce comité formé essentiellement de clients fournira au conseil d'administration du CGF de la rétroaction et des recommandations fondées sur les commentaires des communautés en ce qui a trait à la mise en œuvre des directives du conseil.

Relevant du conseil d'administration, le CCA tiendra le conseil informé sur les sujets suivants :

- 📁 Préoccupations nouvelles et continues des Premières Nations.
- 📁 Priorités des Premières Nations en matière de politique économique et financière autochtone.
- 📁 Rétroaction sur les programmes et services du CGF.

Le CCA sera composé de représentants des Premières Nations inscrites à l'annexe de la LGF et comptera un total de neuf conseillers afin de refléter la diversité géographique et politique de ces Nations.



Programme de prévention des manquements

Aider les Premières Nations à se sortir de la situation de gestion par un tiers de façon permanente

Ayant vu le jour en 2016 dans le cadre d'un projet pilote auprès de cinq Premières Nations, le Programme de prévention des manquements (PPM) du CGF a connu un franc succès et permet désormais de combler d'importantes lacunes pour 24 Premières Nations qui sont, ou presque, en situation de gestion par un tiers.

Le processus de gestion des manquements du CGF est reconnu comme étant plus efficace que le programme équivalent actuel du gouvernement fédéral. Grâce à l'aide offerte dans le cadre du PPM du CGF, les gouvernements des Premières Nations ont accès à des ressources en développement de la capacité en vue de se sortir de la situation de gestion par un tiers. L'équipe Développement de la capacité et intervention du CGF aide ces communautés à atteindre leurs objectifs et leur offre un soutien pour l'adoption de pratiques durables en matière de gouvernance et de finances.

- Les cinq Nations ayant participé au projet pilote du PPM se sont sorties de la situation de gestion par un tiers à la suite de leur participation au programme.
- Bon nombre des participants au projet pilote du PPM envisagent de tirer parti du programme de subvention de 10 ans pour se sortir de la situation de gestion par un tiers.
- Deux Nations ont obtenu la certification du RF.
- Une Nation a respecté les critères d'admissibilité du RF au programme de subvention de 10 ans.

Le PPM est actuellement financé par SAC au moyen d'un financement fondé sur des propositions. Le CGF continuera de préconiser le transfert du financement du PPM par SAC fondé sur des propositions vers un financement par RCAANC provenant de crédits votés afin de reconnaître que ce programme n'est plus un projet pilote et est désormais un service de base offert par le CGF. L'augmentation du financement à long terme du PPM permettra au CGF d'élargir ce programme et, au fil du temps, de l'offrir à toutes les Premières Nations intéressées.

Subvention de 10 ans dans le cadre de la nouvelle relation financière

Permettre aux Premières Nations d'obtenir du financement à plus long terme

En 2018, dans le cadre de la nouvelle relation financière, Services aux Autochtones Canada (SAC) a établi le programme de subvention de 10 ans pour les Premières Nations intéressées. Il s'agit d'un mécanisme de financement permettant aux gouvernements des Premières Nations d'utiliser les fonds de manière plus souple et plus prévisible afin de répondre aux besoins et aux priorités de leur Nation. La subvention de 10 ans permet aux Premières Nations de faire ce qui suit :

- Mieux gérer leurs finances à long terme de manière à répondre aux besoins changeants de leur communauté.
- Conserver les fonds non dépensés (c.-à-d. aucune récupération des fonds excédentaires à la fin de l'exercice).
- Réduire les exigences en matière de production de rapports et les ressources nécessaires pour gérer les finances.
- Permettre un passage en douceur à la LGF.

Étant donné la plus grande autonomie et la souplesse que permet la subvention de 10 ans, les Premières Nations doivent démontrer qu'elles répondent aux normes établies en matière de gestion financière et de reddition de comptes. Les pratiques du CGF en matière de gouvernance et de finances ont été sélectionnées par SAC et l'Assemblée des Premières Nations (APN) comme cadre pour la subvention de 10 ans. Dans le cadre du protocole d'entente établi en 2018 entre le CGF, le ministère Services aux Autochtones et le ministère Relations Couronne-Autochtones, le CGF a accepté d'assumer le rôle d'évaluateur en vue de déterminer si le gouvernement d'une Première Nation ayant déclaré son intérêt pour la subvention de 10 ans respecte les critères d'admissibilité à la subvention.

Le CGF offre des conseils, des outils et un soutien afin d'aider les Premières Nations à élaborer et à mettre en œuvre une loi sur l'administration financière (en vertu de la LGF ou de la *Loi sur les Indiens*) et à atteindre les ratios financiers minimaux selon les normes établies par le CGF. Le CGF évalue la conformité aux critères d'admissibilité au programme et surveille le rendement des Premières Nations qui ont conclu des ententes de subvention de 10 ans afin de s'assurer qu'elles continuent de respecter les critères du programme. Jusqu'à présent, 143 Premières Nations ont conclu des ententes de subvention de 10 ans avec SAC et profitent maintenant des avantages de ce programme.

Le soutien offert par le CGF dans le cadre du programme de subvention de 10 ans fait maintenant partie intégrante des services de base offerts par le CGF sur lesquels comptent SAC et les Premières Nations. Le travail du CGF relatif à la subvention de 10 ans continue d'être financé au moyen d'un financement de SAC fondé sur des propositions. Afin d'être en mesure de continuer d'offrir ces services aux Premières Nations participant à ce programme et d'offrir un soutien au nombre croissant de Nations intéressées par ce programme, le CGF s'efforcera d'obtenir un engagement de financement fiable et à long terme de la part de RCAANC afin de faire en sorte que ces activités fassent partie du financement provenant de crédits votés octroyé au CGF.

Le CGF travaille également avec le Secrétariat de la nouvelle relation financière en vue de l'élargissement proposé de la subvention de 10 ans. Cet élargissement de la subvention de 10 ans de manière à inclure les conseils tribaux et d'autres OSBL autochtones en se fondant en partie sur les normes du CGF comme critères d'admissibilité nécessitera davantage de travail d'élaboration conjointe ainsi que la création de nouveaux outils et modèles.

Le travail visant à faire progresser la nouvelle relation financière à une plus grande échelle se poursuit. En 2024-2025, le CGF continuera de participer activement à des discussions conjointes avec SAC et l'APN lors de tables rondes consultatives stratégiques et techniques sur la nouvelle relation financière.

Expansion du régime de la LGF

La valeur et le potentiel du régime de la LGF vont bien au-delà de ses objectifs initiaux de favoriser les emprunts et la perception d'impôts. Le CGF offre désormais un soutien relativement à la subvention de 10 ans offerte dans le cadre de la nouvelle relation financière. En collaboration avec l'APN et le Canada, le CGF a dirigé l'élaboration des critères d'admissibilité à la subvention et a accepté l'invitation de formuler des opinions sur le respect de ces critères par les Premières Nations souhaitant obtenir la subvention de 10 ans. Le succès des projets du CGF, tels que le projet pilote de prévention des manquements, le projet pilote de Services de soutien de même que l'initiative de collecte de données, est ancré dans des relations de confiance avec les Premières Nations, consolidées au cours des 16 dernières années, ainsi que dans les processus et systèmes éprouvés du CGF.

Cette évolution des programmes et services du CGF tient à l'approche réactive et agile du CGF pour répondre aux besoins des Premières Nations. Ce succès est également attribuable au fait que l'offre du CGF est entièrement facultative et à la capacité du CGF de travailler selon l'échéancier et le degré de préparation de chaque Nation.

Grâce à son personnel autochtone dans une proportion de plus de 50 % et à des programmes très efficaces, le CGF est mesure d'obtenir de meilleurs résultats à moindre coût. À l'avenir, le travail du CGF pourrait également produire un impact dans des domaines tels que la gestion des risques relatifs à la monétisation de certains transferts du gouvernement fédéral aux Premières Nations, ce qui permettrait aux Premières Nations de bâtir davantage d'infrastructures plus rapidement dans leurs communautés.

La reconnaissance du CGF en tant que centre d'excellence s'est traduite par des invitations à mettre en application des mesures éprouvées de nouvelles façons qui bénéficient également aux Premières Nations. Il s'agit entre autres de notre rôle d'organisme de réglementation économique de l'Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA). Au moment opportun, le modèle de l'AFNWA pourrait être reproduit par d'autres groupes de Premières Nations choisissant de travailler ensemble pour créer leurs propres services publics; nous sommes ouverts à tenir un rôle d'organisme de réglementation pour d'autres regroupements dans l'avenir.



PRIORITÉ N° 3 DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DU CGF

Au cours des derniers exercices, le CGF s'est affairé à modifier sa structure organisationnelle. Ce changement, jumelé à l'augmentation de la demande pour les services offerts par le CGF ainsi qu'au besoin de répondre rapidement aux demandes d'autres institutions de la LGF et de partenaires gouvernementaux, a fait en sorte que le CGF a connu une croissance fulgurante.

Le CGF a prouvé qu'il est prêt à répondre à cette demande accrue. Nous attirons et conservons des talents dans un marché de l'emploi des plus concurrentiels. Depuis le 1^{er} avril 2021, le CGF est passé de 57 à 122 employés en date du présent rapport. Le CGF a à cœur de favoriser une culture de travail autochtone qui soit efficace, collaborative, enrichissante et agréable. Ce faisant, le CGF a pour objectif de devenir un milieu de travail de choix pour le développement financier et économique autochtone.

L'une des plus grandes priorités du CGF est l'augmentation de la capacité interne et des systèmes de soutien administratif du CGF afin de bâtir l'organisation dont nous avons besoin pour atteindre nos objectifs stratégiques à long terme.

Cette priorité est fondée sur des objectifs clés, notamment :

3.1

Continuer de mettre en œuvre le plan stratégique pour les TI ainsi que la modernisation technologique du CGF.

3.2

Continuer de mettre en œuvre le plan de travail du CGF relativement à la certification du SGF. Rédiger, passer en revue et approuver toutes les politiques nécessaires ainsi que les instruments s'y rattachant.

3.3

Appliquer les recommandations pertinentes de l'examen spécial de 2022-2023.

Plan stratégique pour les TI et modernisation technologique

Le CGF s'est engagé à respecter les normes les plus rigoureuses en matière d'outils, de sécurité, de formation et d'innovation technologiques afin de soutenir tous les secteurs dans lesquels il offre des services aux Premières Nations. Au cours de 2022-2023, le CGF a réalisé un examen exhaustif de ses systèmes de TI, ce qui a donné lieu à l'élaboration d'un plan stratégique de cinq ans pour les TI visant à permettre au CGF de créer un environnement de TI de grande qualité, hautement réactif et au meilleur coût possible comprenant des services technologiques fiables facilitant la collaboration et une administration efficace et efficiente.

Au cours de 2023-2024, le CGF a entrepris de mettre en œuvre cette stratégie à long terme pour ses TI. En outre, des améliorations importantes ont été apportées afin de rehausser la maturité de la cybersécurité du CGF en se fondant sur les constatations faites dans le cadre de l'évaluation de la sécurité informatique de 2021-2022.

Au cours de 2024-2025, le CGF commencera à mettre en œuvre certains éléments de son plan stratégique pour les TI nécessitant davantage de ressources, notamment le choix, l'implantation et l'intégration de systèmes. Comme l'a demandé le conseil d'administration, le CGF appliquera également les recommandations liées aux TI pertinentes de l'examen spécial de 2022-2023.

Examen spécial du CGF

Le CGF est tenu, en vertu de la LGF, de réaliser un examen spécial de ses activités afin de déterminer si ses livres, ses documents, ses systèmes et ses pratiques sont maintenus conformément aux exigences. Cet examen doit être réalisé au moins une fois aux cinq ans et aussi souvent que nécessaire entre-temps à la demande du conseil d'administration du CGF ou du ministre. Cet examen spécial doit être réalisé par l'auditeur externe du CGF.

Au cours de l'exercice 2022-2023, le CGF a retenu les services de son auditeur externe, KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (KPMG), pour réaliser cet examen spécial. KPMG a fait une évaluation objective des systèmes et pratiques internes du CGF à l'égard du respect de ses responsabilités conformément à la LGF, à titre d'institution des Premières Nations. KPMG a déterminé avoir l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés et contrôlés, que les ressources humaines, physiques et financières sont gérées de façon efficiente et économique et que les activités sont réalisées de façon efficace. Un résumé de ce rapport d'examen spécial est accessible sur notre [site Web](#) et a été fourni au ministre responsable de RCAANC le 16 mai 2023.

Bien que KPMG ait déterminé que nos systèmes et nos pratiques ne comportent aucune déficience importante, il a néanmoins relevé certains domaines de pratique pouvant être améliorés et nous a fait des recommandations à cette fin. Au cours de 2024-2025, la direction continuera de mettre en œuvre les recommandations de ce rapport, conformément à la demande du conseil d'administration. D'après les analyses préliminaires du CGF, nous devons augmenter nos dépenses annuelles d'environ 7.0 M\$ à court terme afin de permettre aux fonctions TI, RH et Finances du CGF de se doter du personnel adéquat pour que ces fonctions soient comparables à celles d'autres organisations de services nationales financées par le gouvernement fédéral. Cet objectif ne peut être atteint qu'au moyen d'une augmentation considérable et durable du financement provenant de crédits votés.

En tant qu'organisation ayant connu une croissance importante au cours des cinq derniers exercices au chapitre du nombre de Premières Nations servies, de la taille de notre personnel et de l'ajout de ressources adéquates pour nos activités, nous continuerons de travailler assidument pour nous assurer que nos systèmes et pratiques sont en phase avec cette croissance.

Engagement du CGF envers les pratiques et principes exemplaires pour les RH

Bien faire les choses pour les employés du CGF

Le CGF s'est fermement engagé à respecter les principes et pratiques exemplaires pour les RH qui mettent l'accent sur le bien-être et la réussite des membres du personnel. Ceux-ci comprennent ce qui suit :

- 📁 Verser un salaire suffisant aux employés permettant de répondre à leurs besoins quotidiens.
- 📁 Surveiller constamment les salaires sur le marché et ajuster les échelles salariales au besoin.
- 📁 Veiller à ce que la rémunération respecte l'équité salariale entre hommes et femmes.
- 📁 Examiner et améliorer constamment les régimes de retraite et d'avantages sociaux des employés.

Afin de favoriser un environnement de travail positif et la satisfaction des employés, nous nous sommes engagés à mettre en œuvre les mesures suivantes :

- 📁 Créer un milieu de travail de grande qualité mettant l'accent tant sur la santé physique que mentale.
- 📁 Élaborer des stratégies visant à responsabiliser les employés du CGF et à leur donner confiance.
- 📁 Maximiser les capacités et les compétences des équipes en favorisant l'autonomisation.
- 📁 Favoriser un milieu de travail inclusif.
- 📁 Démontrer un engagement indéfectible envers le bien-être des employés, l'équité salariale et l'impartialité.
- 📁 Mettre l'accent sur l'acquisition de compétences et l'avancement professionnel des employés.

PRIORITÉ N° 4 COLLABORER DANS LE CADRE D'OCCASIONS FINANCIÈRES ET ÉCONOMIQUES

Le CGF et ses institutions sœurs issues de la LGF ont à cœur de susciter la réussite au moyen de la collaboration. Un exemple de cet engagement réside dans le rassemblement annuel de chefs, de membres du conseil et de cadres des Premières Nations dans le cadre du congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie*. En 2023, plus de 500 personnes ont participé à ce congrès. Le CGF collabore également avec d'autres organisations autochtones nationales afin de faire progresser la réconciliation économique et de créer de nouvelles occasions de développement économique.

Cette collaboration s'est accrue avec l'établissement du nouveau Conseil économique autochtone, qui réunit des institutions et organisations de développement économique autochtones partageant les mêmes idéaux.

Le CGF collabore également avec l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) ainsi qu'avec d'autres organisations économiques autochtones nationales et avec l'Assemblée des Premières Nations afin de mettre sur pied une Organisation d'approvisionnement des Premières Nations (OAPN) dirigée par les Autochtones. L'objectif de cette nouvelle OAPN est de favoriser la participation par les entreprises autochtones aux occasions d'approvisionnement offertes par le gouvernement fédéral.

Ce secteur prioritaire regroupe neuf objectifs stratégiques du CGF. Les trois premiers objectifs suivants mettent l'accent sur la création de la réussite par la collaboration.

4.1

Travailler avec d'autres organisations nationales autochtones pour mettre sur pied un Conseil économique autochtone national.

4.2

Continuer de faire progresser les recommandations du rapport provisoire de 2019 du Comité consultatif mixte sur les relations financières.

4.3

Être l'hôte du congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie*.

Conseil économique autochtone

Le Conseil économique autochtone (CEA) sera le secrétariat des institutions et organisations de développement économique autochtones partageant les mêmes idéaux.

Les obstacles structurels actuels et passés freinent la croissance et le développement de l'économie des Premières Nations partout au Canada. Ces obstacles comprennent des lois qui affaiblissent les facteurs de production qui soutiennent d'autres secteurs de l'économie canadienne. Il en découle un environnement économique complexe pour les gouvernements, les entreprises et les personnes autochtones. Ces facteurs, collectivement, créent des risques et des incertitudes pour les entreprises, les entrepreneurs et les institutions financières, ce qui étouffe la croissance et exclut les Premières Nations de l'économie générale.

Il n'existe aucune organisation qui chapeaute les conditions de développement économique pour les Premières Nations. Il existe plutôt tout un éventail d'institutions et d'organisations autochtones qui offrent actuellement du soutien, des outils, du capital et de la formation aux personnes, aux entreprises et aux gouvernements autochtones à l'échelle du Canada. Ces organisations font partie d'un nouveau cadre de construction d'une nation.

Le CGF continuera de coordonner les organisations autochtones nationales (OAN) dans le but de créer une relation de travail collaborative permanente. En travaillant ensemble dans un but commun par l'intermédiaire de ce secrétariat, ces organisations pourront conjuguer leurs forces et leur expérience afin de mieux soutenir l'économie des Premières Nations. À titre de forum du leadership d'opinion autochtone, le CEA accomplira ce qui suit :

- 📌 Déterminer les pratiques exemplaires.
- 📌 Trouver des solutions aux problèmes communs grâce à des études et des statistiques.
- 📌 Coordonner la promotion d'une politique favorisant le commerce et l'investissement ainsi que l'élimination des obstacles.
- 📌 Harmoniser les politiques et les activités des membres selon une stratégie commune.
- 📌 Soutenir la croissance du secteur privé autochtone.
- 📌 Favoriser l'innovation au sein du secteur public autochtone en soutien à l'investissement.
- 📌 Soutenir les entreprises autochtones pour favoriser les interactions avec les marchés et les investisseurs externes.
- 📌 Promouvoir l'efficacité au sein des organisations membres.

En 2023-2024, nous avons travaillé avec nos partenaires afin de créer un modèle pour le Conseil économique autochtone et de réunir ses membres fondateurs. Ensemble, nous avons obtenu du financement pour la mise sur pied du CEA en dirigeant ce projet avec notre partenaire, l'ANSAF. Le travail pour faire progresser le CEA se poursuivra en 2024-2025, notamment au moyen d'un forum sur la réconciliation économique (qui devrait accueillir 250 participants) prévu en mai 2024.

Les Premières Nations ouvrent la voie 6 Prendre notre destin en main

Le congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie 6*, qui s'est tenu à Gatineau, au Québec, a obtenu le plus haut taux de participation et le plus grand succès jusqu'à maintenant, comptant plus de 500 participants.

Les discours sur le parcours de Premières Nations vers la prospérité et l'autodétermination ainsi que les explications des nouveaux services et programmes de même que les allocutions d'invités spéciaux ont tous été des points forts du congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie 6*.

Sous le thème « Prendre notre destin en main », ce forum a présenté des Premières Nations qui sont aux premières loges de l'accroissement des pouvoirs financiers et économiques. Le congrès a mis en lumière les accomplissements réalisés grâce à des ententes et des lois initiées par les Premières Nations afin d'améliorer leur économie au moyen d'une plus grande indépendance financière, d'une meilleure gestion financière, du financement par obligations et d'une saine gouvernance des terres.

Les diverses présentations et séances de discussion ont donné l'occasion aux participants de se renseigner sur les façons dont les institutions des Premières Nations et le Conseil consultatif des terres peuvent soutenir et rehausser les innovations dans la relation financière avec la Couronne, comme l'illustre le programme de subvention de 10 ans de SAC, qui favorise une planification

et des investissements à long terme des services et projets de développement au sein des communautés.

Des dirigeants de Premières Nations ont expliqué leur parcours de collaboration avec les institutions de la LGF et le CCT, inspirant d'autres participants qui travaillent actuellement à l'atteinte de leurs propres objectifs de développement économique.

Les nouveautés cette année comprenaient la participation d'aînés et de jeunes délégués, ce qui a apporté de nouvelles perspectives et une nouvelle énergie au congrès.

Une autre particularité a été la présence d'une délégation venue d'Australie qui nous a fait part de ses expériences et de ses objectifs dans le cadre de notre collaboration continue.

Les participants ont pu apprécier les performances de membres de la Nation hôte, Kitigan Zibi, et de régions avoisinantes.

La septième édition du congrès se tiendra à Edmonton et continuera d'aller plus loin en tirant parti de la réussite des congrès précédents. Des invitations à réserver les dates du prochain congrès, prévu durant la semaine de 26 novembre 2024, ont été envoyées.



Images du congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie 6* qui s'est tenu à Gatineau, au Québec.

La collaboration entre CGF et les Premières Nations de l'Australie s'accroît grâce à la délégation australienne au congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie*

Les premiers peuples du Canada et de l'Australie partagent une histoire semblable, marquée par la dépossession de leurs terres et de leurs cours d'eau, le déni de leurs droits et l'exclusion systématique de l'économie et des occasions de créer de la richesse.

Le partage d'information, de perspectives et d'expériences entre les premiers peuples de ces deux pays s'est accru au cours des dernières années, grâce à la visite en Australie en 2022 d'une délégation du CGF sur invitation de dirigeants aborigènes de cette région. En novembre 2023, une délégation de dirigeants d'institutions aborigènes de l'Australie a participé au congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie*, qui s'est tenu à Gatineau, au Québec. Leur participation comprenait un discours du professeur Peter Yu, du First Nations Portfolio de l'Australian National University. Il a fait remarquer que l'Australie n'a jamais eu une approche nationale cohérente pour favoriser le bien-être des Aborigènes, malgré les droits inhérents des peuples aborigènes intégrés à la loi australienne. « En tant que peuples aborigènes, nous savons que nous n'atteindrons pas notre objectif d'autodétermination si les colonisateurs continuent de nous appauvrir », a-t-il déclaré. « Notre nouveau partenariat avec les leaders et les organisations des Premières Nations au Canada est très précieux pour nous; vous nous avez inspirés à mettre sur pied un cadre de réconciliation, et nous avons confiance qu'il en ressortira des avantages pour tous.

Une entente internationale unique entre les principales organisations autochtones de l'Australie et du Canada mettant l'accent sur la collaboration et la diplomatie a été signée lors de la clôture du congrès, le 16 novembre, dans le but de traiter de l'exclusion économique et du manque d'opportunités pour les peuples autochtones de ces deux pays.

Ce protocole d'entente a été signé par les institutions financières autochtones du Canada – le Conseil de gestion financière des Premières Nations et l'Autorité financière des Premières Nations – et par les

principales organisations aborigènes de l'Australie, soit : First Nations Portfolio de l'Australian National University, First Australians Capital, The Indigenous Land and Sea Corporation, et National Native Title Council.

Cette entente est un événement historique unique favorisant des liens plus serrés et une meilleure collaboration entre des organisations autochtones afin de faire progresser la réconciliation économique en Australie et au Canada.

Officialisant une relation entre les organisations qui s'est consolidée au cours des deux dernières années, l'entente engage les parties à travailler ensemble sur des sujets préoccupants communs, notamment au moyen de la recherche collaborative, de l'échange de connaissances et d'idées, et de la création de possibilités d'échange de personnel et d'autres occasions réciproques dans les deux pays.

Le protocole d'entente est un exemple unique de collaboration et de diplomatie internationales autochtones. Il constituera une plateforme importante pour la progression de la collaboration en vue d'améliorer les occasions économiques auxquelles les peuples autochtones ont accès et de favoriser la réconciliation économique à plus grande échelle dans ces deux pays.

L'entente ajoute une dimension d'ouverture internationale aux combats que mènent les premiers peuples de ces deux pays afin de faire face aux obstacles causant l'exclusion économique et de les surmonter en vue d'une plus grande participation économique.



Le président exécutif, Harold Calla (centre droit), accompagné de la délégation australienne au congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie 6* qui s'est tenu en novembre 2023.

Moderniser la formule de financement pour la gouvernance des Premières Nations

Le rapport provisoire de 2019 du Comité consultatif mixte sur les relations financières indique que les « relations de nation à nation englobent nécessairement les relations financières qui fournissent aux Premières Nations les moyens de financer leurs activités autonomes et d'améliorer le bien-être de leurs nations, de leurs collectivités et de leurs citoyens en maintenant le mode de vie que la création leur a destiné ». Le président exécutif du CGF, Harold Calla, était un des experts techniques consultés par ce comité.

Le CGF continuera de faire progresser les recommandations du rapport provisoire de 2019 du Comité consultatif mixte sur les relations financières au moyen d'une liste d'initiatives proposées par de ce comité et dans le projet Feuille de route classées en ordre de priorité en appui à un changement systémique véritable de la relation financière entre le Canada et les Premières Nations. Pour tirer parti de ce travail, le CGF cherche à obtenir du soutien pour l'essai d'un modèle de transfert fondé sur des formules et des données dans le cadre d'une nouvelle relation financière, notamment l'élaboration d'un modèle de transfert fondé sur le coût réel de la gouvernance des Premières Nations et de la reddition de comptes aux citoyens des Premières Nations.

En 2023-2024, le CGF a réalisé des études et proposé une solution de rechange au financement de la gouvernance des Premières Nations. Au cours de l'exercice à venir, le CGF continuera de travailler avec le gouvernement du Canada dans le but de traiter du financement insuffisant de la gouvernance des Premières Nations et de moderniser les façons dont le financement est attribué.



Le CGF a à cœur de soutenir les Premières Nations qui passent de la gestion de la pauvreté à la création d'une richesse durable pour leurs communautés. Ce travail permet de faire progresser la réconciliation économique, tout comme les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada et la mise en œuvre de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (2007).

Au cours du dernier exercice, ces efforts ont donné lieu à des travaux d'orientation en vue d'une nouvelle relation financière en collaboration avec l'Assemblée des Premières Nations et les employés de SAC. Nous nous préparons également à gérer une nouvelle approche du financement d'infrastructures qui sont plus que nécessaires avec la direction de la Première Nation Attawapiskat, près de la baie James, en Ontario.

Nous avons fait part de recommandations aux gouvernements du Canada et de la Colombie-Britannique qui permettraient de mettre en œuvre leurs plans d'action respectifs relativement à la DNUDPA de façon mesurable et percutante. À l'instar du secteur des affaires au Canada, nous avons saisi toutes les occasions de promouvoir l'accroissement de la participation autochtone à tous les niveaux (conformément à l'appel à l'action n° 92 de la Commission de vérité et réconciliation) et d'influencer les organismes de réglementation financière et économique en vue de la reconnaissance des droits des peuples autochtones (conformément à la DNUDPA). Dans tous nos travaux relatifs à l'établissement de politiques publiques, nous faisons la promotion de l'énorme avantage que représente l'inclusion des Premières Nations à l'économie, tant à l'échelle régionale que nationale. Une économie prospère pour les peuples autochtones est la clé de l'accès à des minéraux essentiels qui permettront la transition énergétique et réduiront la dépendance du Canada à des pouvoirs étrangers volatils.

Nos objectifs stratégiques en vue de faire progresser la réconciliation économique, les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation et la DNUDPA comprennent ce qui suit :

4.4

Répondre aux invitations à commenter dans les secteurs financier, comptable et réglementaire.

4.5

Interagir avec les organismes de réglementation et les corps professionnels afin de promouvoir les réponses à l'appel à l'action n° 92.

4.6

Faire la promotion des avantages réciproques de la réconciliation économique grâce à des discours et à une présence dans les médias.

Projet Feuille de route : Faire progresser la réconciliation économique

Le projet Feuille de route présente un parcours possible pour le Canada et les Premières Nations en vue d'une plus grande autonomie gouvernementale des peuples autochtones grâce à des institutions dirigées par les Autochtones. Ce projet est une voie facultative pour concrétiser les promesses de la DNUDPA en soutenant les Premières Nations qui passent de la gestion de la pauvreté à la création de richesse.

Alors que les corps dirigeants autochtones se préparent à entrer dans une nouvelle relation financière avec les autres ordres de gouvernement, le projet Feuille de route met l'accent sur six principaux domaines de soutien :

- Des données fiables pour orienter les décisions des gouvernements des Premières Nations et de tous les ordres de gouvernement.
- Des infrastructures durables grâce au soutien institutionnel et aux outils financiers.
- Le développement économique grâce au soutien de la capacité et à une Banque de développement autochtone.
- La possibilité d'accroître l'autorité et les pouvoirs financiers.
- La force de l'union des Premières Nations qui travaillent ensemble pour offrir des services et bâtir l'économie.
- Une bonne gouvernance grâce à des outils permettant d'avoir des institutions de gouvernance fortes, d'offrir un soutien de la capacité ainsi qu'un programme de leadership et de formation, et de gérer les risques.

Au cours de l'exercice 2023-2024, le CGF a donné suite au projet Feuille de route comme suit :

- Interactions avec les gouvernements, communautés, organisations et leaders d'opinion autochtones au sujet du projet Feuille de route.
- Promotion des propositions du projet Feuille de route.
- Proposition de modifications législatives et de changements d'orientation en soutien aux nouvelles options financières offertes aux Premières Nations, notamment l'élargissement de la portée de la LGF.
- Établissement de l'Initiative sur les statistiques du CGF, une initiative dirigée par les Autochtones visant particulièrement les données financières et économiques sur les Autochtones ainsi que les recherches en matière d'orientation.
- Aspects fondamentaux pour la création du Conseil économique autochtone.



Pour l'exercice 2024-2025, le CGF poursuivra la tournée du projet Feuille de route afin de faire connaître ce projet aux Premières Nations partout au pays et de recueillir leurs commentaires aux fins du perfectionnement des propositions qu'il contient. Le CGF continuera également de faire progresser les solutions proposées par le projet Feuille de route, notamment :

- Établissement de l'Initiative sur les statistiques du CGF.
- Modifications législatives favorisant la gestion des terres par les Premières Nations et davantage de ressources aux organismes tels que le Conseil consultatif des terres.
- Monétisation des transferts fédéraux et de l'accroissement des revenus autonomes aux fins du financement d'infrastructures.
- Création du Conseil économique autochtone et affectation de ressources adéquates.
- Création de la Banque de développement autochtone en vertu d'une loi fédérale.
- Nouveau cadre financier selon lequel le rôle de SAC diminue et celui des Premières Nations augmente.
- Création de la Commission d'investissement autochtone (CIA) : une institution dirigée par les Autochtones qui fournit des services de gestion de fonds d'investissement communs s'adressant spécifiquement aux gouvernements, fiducies et institutions autochtones.
- Établissement de l'Organisation d'approvisionnement des Premières Nations.

Les institutions de la LGF ont obtenu des résultats impressionnants dans l'accomplissement de leurs mandats respectifs, ce qui démontre que les institutions dirigées par les Autochtones constituent la voie à suivre pour remédier aux lacunes restantes et faire progresser la réconciliation économique. Dans certains domaines, l'élargissement du rôle d'institutions telles que le CGF permettra de s'attaquer à ces lacunes, tandis que dans d'autres domaines, de nouvelles mesures, initiatives et institutions – telles que la Banque de développement autochtone et la Commission d'investissement autochtone – seront nécessaires.

Nos objectifs stratégiques à l'égard de nouvelles institutions et organisations autochtones ainsi que de nouveaux projets pilotes comprennent ce qui suit :

4.7

Continuer de fournir des services d'organisme indépendant de surveillance économique à l'AFNWA.

4.8

Continuer de promouvoir la création de la Commission d'investissement autochtone et de la Banque de développement autochtone.

4.9

Élaborer des analyses de rentabilité en vue de l'établissement d'un nouveau Groupe consultatif technique autochtone d'envergure nationale.

Organisme de surveillance économique de l'Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA)

Le CGF est fier de soutenir la création de l'Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA). En raison de la mise en œuvre réussie de nombreuses initiatives du CGF dans le passé, l'AFNWA a retenu les services du CGF à titre d'organisme de surveillance économique pour les services d'approvisionnement en eau potable et de gestion des eaux usées, un rôle appuyé par SAC.

L'objectif de l'AFNWA est d'assurer les services d'approvisionnement en eau et de gestion des eaux usées auprès de plus de 4 500 foyers et entreprises établis sur des réserves, soit un total de 60 % des Premières Nations vivant sur des réserves dans le Canada atlantique. Le plan décennal de l'AFNWA, reconnu par le gouvernement fédéral en 2022, vise à remédier aux importantes lacunes au chapitre des services d'approvisionnement en eau et de gestion des eaux usées.

Le CGF définira et offrira les services d'organisme indépendant de supervision et de surveillance économique aux fins de la surveillance des activités économiques de l'AFNWA. Cet arrangement pourra servir de modèle pour les futurs projets menés par les Premières Nations visant le transfert de responsabilités actuellement assumées par le gouvernement fédéral en assurant un financement adéquat.

La surveillance économique de l'AFNWA comprend 19 domaines précis liés à la planification budgétaire et financière ainsi qu'aux exigences de conformité et aux analyses des écarts, lesquels sont définis dans plusieurs articles et paragraphes de l'entente.

Le CGF continuera d'offrir des services de surveillance économique à l'AFNWA en 2024-2025. Le partenariat du CGF avec l'AFNWA est actuellement financé par SAC au moyen d'un financement fondé sur des propositions et continuera d'être financé par SAC en 2024-2025.



Commission d'investissement autochtone

Il existe une lacune évidente dans les services d'investissement et les avantages financiers s'y rattachant qui sont offerts aux gouvernements et aux organisations autochtones, y compris ceux ayant d'importants portefeuilles d'actifs et règlements en cours. Par exemple, la Banque Royale du Canada estime que des actifs d'investissement de 20 milliards de dollars sont détenus dans des fiducies pour la population autochtone au Canada. À l'échelle du Canada, de 20 à 100 milliards de dollars de plus sont anticipés au cours des prochaines années relativement aux revendications territoriales, aux règlements et au développement de ressources qui sont en cours. Toutefois, malgré ces actifs actuels et anticipés, les investissements autochtones continuent de générer des rendements beaucoup moins élevés que ceux des autres ordres de gouvernement. Le rendement moyen sur 10 ans d'une caisse de retraite publique est d'environ 9,2 %, tandis que celui des fonds détenus en fiducie par le gouvernement du Canada pour la population autochtone n'est que de 1,7 %.

Pour éliminer cet écart, le CGF a proposé la création de la Commission d'investissement autochtone (CIA), qui pourrait agir comme un gestionnaire de fonds pour les Premières Nations, comme le font la Caisse de dépôt et placement du Québec et d'autres gestionnaires de fonds provinciaux. La CIA offrirait un soutien à l'ensemble des Premières Nations pour leur permettre de :

-  regrouper les investissements et réaliser des économies d'échelle afin de générer de meilleurs taux de rendement et une plus grande diversification;
-  réinvestir dans les communautés;
-  créer leur propre régime de retraite afin de permettre aux employés de l'administration d'une Nation de recevoir des prestations de retraite, comme les fonctionnaires d'autres ordres de gouvernement.

En 2022-2023, le CGF a entrepris une étude de délimitation de l'étendue – appuyée par RCAANC au moyen d'un financement fondé sur une proposition – afin de démarrer l'étude et les échanges avec les parties prenantes dans le but de créer un plan d'action réalisable pour l'établissement de la CIA. Les services de KPMG ont été retenus pour travailler avec le CGF à cette étude de délimitation, laquelle a été terminée en octobre 2023. Le rapport final se trouve sur le site Web du CGF.

Les prochaines étapes relativement à la CIA comprennent la mise sur pied d'un comité directeur, soit un regroupement de parties intéressées qui aideront à faire avancer ce projet. Le coût des prochaines étapes est estimé à près de 3,7 M\$, montant qui sera financé par RCAANC, sous réserve de son approbation. Une proposition d'étude de marché d'un montant initial de 0,5 M\$ soumise au début de 2024 permettra d'entreprendre ces prochaines étapes.

Banque de développement autochtone

L'absence chronique d'accès adéquat à du capital freine le développement économique des communautés des Premières Nations. Ce manque d'options de financement auquel font face les entreprises et les entrepreneurs autochtones sur les réserves découle d'obstacles structureux et systémiques. Il en est ainsi en raison des restrictions visant la propriété d'actifs en vertu de la *Loi sur les Indiens* et de l'incapacité pour les entreprises et les entrepreneurs autochtones d'utiliser les actifs sur les réserves pour obtenir des prêts et des investissements auprès des prêteurs et investisseurs sur les principaux marchés.

L'une des solutions à ce problème est l'établissement proposé d'une Banque de développement autochtone (BDA). Tout comme la Banque asiatique de développement a transformé les économies de l'Asie et a permis à de nombreux pays de l'Asie de se sortir de la pauvreté extrême, la BDA changerait le paysage économique pour la population autochtone du Canada.

La BDA pourra offrir cinq produits financiers essentiels pour répondre à ces besoins :

1. Prêts pour la construction d'infrastructures de développement économique aux entrepreneurs autochtones, aux entreprises publiques autochtones et aux entreprises allochtones en vue de construire des infrastructures commerciales sur les réserves telles que des centres de villégiature, des magasins ou des centres de fabrication.
2. Prêts aux fins générales de l'entreprise aux entrepreneurs autochtones et aux entreprises publiques autochtones.
3. Prêts d'injection de capitaux à l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) et à son réseau d'institutions financières autochtones (IFA).
4. Prêts de montants élevés pour les infrastructures commercialement viables et les projets de grande envergure assortis de garanties de prêts du gouvernement fédéral ou provincial.
5. Solutions financières hybrides innovantes permettant la participation des marchés financiers dans des projets financiers durables favorisant le développement économique autochtone.

Le CGF a entrepris une étude de délimitation de l'étendue préliminaire en 2023 afin de faire progresser la création de la BDA. Cette étude de délimitation de l'étendue a permis de déterminer l'information de base, d'échanger avec d'autres organisations et de créer un plan d'action pour les prochaines étapes de l'établissement de la BDA.

Au cours de l'exercice 2024-2025, le CGF continuera de promouvoir la BDA et de rassembler les parties pouvant contribuer à modeler son mandat et à faire progresser sa création.

Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information

Les normes de présentation de l'information sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ainsi que sur la diversité, la durabilité et les changements climatiques sont en cours d'élaboration dans les secteurs de la comptabilité, des marchés boursiers et des sociétés et verront bientôt le jour. Ces normes auront force de loi, soit en étant directement intégrées à une loi (p. ex. les exigences de présentation de l'information sur la diversité sont intégrées à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*), soit de façon indirecte (p. ex. par l'adoption des normes comptables et d'audit de Comptables professionnels agréés du Canada par les organismes de réglementation).

De plus, depuis l'adoption par le gouvernement fédéral en 2021 de la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* et l'adoption de lois similaires par certaines provinces (p. ex. la Colombie-Britannique), il existe désormais des exigences légales de se conformer à la DNUDPA partout au Canada. Cela comprend notamment la conformité à l'article 19 de la DNUDPA, qui exige que « les États se concertent et coopèrent de bonne foi avec les peuples autochtones intéressés — par l'intermédiaire de leurs propres institutions représentatives — avant d'adopter et d'appliquer des mesures législatives ou administratives susceptibles de concerner les peuples autochtones, afin d'obtenir leur consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause ». Toutefois, malgré ces exigences, peu d'initiatives – voire aucune – axées sur la réglementation financière ou les normes financières incluent une mention précise des peuples autochtones, et encore moins prévoient de les consulter de façon significative pour leur élaboration. En outre, peu de Premières Nations à elles seules ont le temps, les ressources et l'expertise pour prendre part à ce type de consultations.

Pour remédier à cet enjeu, le Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information (CARFNI) – l'une des propositions du cadre de solutions du projet Feuille de route du CGF – ferait ce qui suit :

- 📁 Offrir une perspective et une expertise autochtones pour l'élaboration de normes et de règlements.
- 📁 Agir comme intermédiaire autochtone entre les organismes de réglementation financière fédéraux et provinciaux et les gouvernements autochtones.
- 📁 Consulter le ministère des Finances du Canada et les ministères provinciaux équivalents et collaborer avec eux.
- 📁 Être une plateforme de collaboration entre les organismes de normalisation et de réglementation du domaine bancaire, de l'assurance, des marchés boursiers et des régimes de retraite.

Groupe consultatif technique autochtone

Lorsque de nouvelles normes comptables sont publiées par les organismes de normalisation, une entité du secteur public doit souvent analyser des enjeux techniques, opérationnels et juridiques relatifs à ces normes, avant leur entrée en vigueur et leur adoption. Il n'existe actuellement aucun forum technique au sein des gouvernements des Premières Nations pour discuter de ces enjeux et échanger des idées et des solutions. Cette situation contraste avec les forums consultatifs de longue date et dotés d'effectifs suffisants auxquels font appel les gouvernements municipaux et provinciaux ainsi qu'avec le Conseil canadien des vérificateurs législatifs.

En établissant un nouveau Groupe consultatif technique autochtone (GCTA), le CGF pourra centraliser et réduire le coût total de ce travail, qui est actuellement réalisé et reproduit par chaque Première Nation (probablement avec l'aide d'un auditeur, moyennant des frais supplémentaires). Un tel groupe permettrait l'adoption plus rapide de nouvelles normes ainsi que l'amélioration de la qualité de l'information financière présentée et la réduction des opinions d'audit avec réserve.

Décisions d'orientation éclairées reposant sur des statistiques et des données

La récente modification de la LGF confère au CGF et à ses institutions sœurs issues de la LGF des capacités rehaussées en matière de collecte de données. Les institutions sont désormais en mesure de surveiller la croissance et de rehausser leurs capacités en vue d'une planification fondée sur des éléments probants et de la prise de décisions à l'égard d'objectifs organisationnels.

Le CGF assumera un rôle de premier plan lié à la collecte et à l'analyse de données dont les objectifs sont les suivants :

- 📁 Recueillir des ensembles de données économiques et financières sur les Premières Nations et les réunir dans une base de données relationnelle.
- 📁 Fournir de l'information économique et financière fiable pour les gouvernements autochtones et les autres ordres de gouvernement – dans un format convivial et facile d'accès.
- 📁 Permettre des transferts fondés sur des formules et des cadres de péréquation.
- 📁 Permettre aux gouvernements autochtones ainsi qu'aux gouvernements fédéral et provinciaux de prendre des décisions d'orientation plus éclairées grâce à des études fondées sur des données.
- 📁 Faciliter la collaboration entre les institutions de la LGF en ce qui a trait aux données économiques et financières, aux statistiques et aux études d'orientation touchant les Premières Nations.



DÉFIS RELATIFS AU FINANCEMENT À LONG TERME

Un financement stable et durable pour plusieurs années est nécessaire pour que le CGF puisse faire une planification et une gestion à long terme de sa croissance organisationnelle. Le CGF reçoit de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) un financement annuel provenant de crédits votés pour ses activités principales, et il reçoit un financement particulier fondé sur des propositions pour des projets et initiatives précis de Services aux Autochtones Canada (SAC).

Les montants de financement du CGF convenus avec RCAANC et SAC n'ont pas suivi l'évolution de la demande de services du CGF et de soutien offert par celui-ci. La croissance du CGF continue de dépendre grandement de l'utilisation de fonds non récurrents reportés de l'exercice précédent (c.-à-d. les produits reportés).

Si le financement demeure à son niveau actuel, en raison de l'incertitude du financement à long terme, le CGF ne sera pas en mesure de réaliser toutes les priorités et les activités établies dans le présent plan directeur de 2024-2025. Le budget de 2024-2025 du CGF a été réduit en fonction du financement disponible et pour pourvoir aux éventualités de l'exercice 2025-2026 afin de poursuivre les activités du CGF, en particulier le PPM et les Services de soutien pour le SGF, pour lesquels il n'existe actuellement aucun engagement financier continu de la part de RCAANC ou de SAC. Ainsi, des activités et les dépenses s'y rattachant d'un montant de 7,6 M\$ ont été retranchées du budget de 2024-2025. Celles-ci sont décrites à la page 79, dans la section intitulée **Activités non comprises dans le budget de 2024-2025.**

Le CGF a cherché activement à conclure de nouvelles ententes de financement avec RCAANC et SAC, notamment pour obtenir un financement permanent durable accru provenant de crédits votés qui lui offrirait une plus grande stabilité à long terme. Le retard dans la stabilisation de la récente croissance du CGF au moyen d'un nouvel engagement de financement à long terme a occasionné des retards dans la mise en place des systèmes et des ressources humaines spécialisées nécessaires, ce qui crée un risque de ne pas être en mesure de conserver du personnel qualifié ou encore un risque d'épuisement du personnel clé. Qui plus est, ce retard a fait en sorte que le CGF a dû reporter plusieurs de ses activités stratégiques, notamment l'objectif de remédier à certaines des principales constatations découlant de l'examen spécial du CGF réalisé en 2022-2023. Ce manque de financement à long terme pose un risque pour la capacité du CGF d'assumer son rôle élargi en vertu des modifications de la LGF adoptées en 2023.

Le CGF continuera de faire le nécessaire pour obtenir les nouveaux financements dont il a besoin de RCAANC et de SAC afin d'avoir une plus grande stabilité à long terme et de pouvoir planifier des engagements à plus long terme à l'égard d'initiatives plus complexes et importantes. D'ici là, le CGF ajustera ses plans de fonctionnement et sa croissance future de manière à respecter ses contraintes financières. En raison du financement qui demeure incertain, le CGF a décidé de reporter certains projets et certaines activités de croissance figurant dans le présent plan directeur, et il restreindra également sa capacité de saisir les nouvelles occasions qui se présenteront à court terme.

L'absence d'engagement de financement à long terme pour le PPM et les Services de soutien pour le SGF présente un risque pour le maintien de ces services aux Premières Nations

Il a été démontré que le Programme de prévention des manquements (PPM) et le programme de subvention de 10 ans dans le cadre de la nouvelle relation financière (la subvention de 10 ans), qui ont tous deux commencé comme des projets pilotes, sont utiles et fonctionnent bien. Ces programmes font maintenant partie des services de base offerts par le CGF. Bien que les Premières Nations et le Canada se fient désormais à ces programmes, ces derniers continuent d'être financés à court terme, au moyen d'un financement fondé sur des propositions.

En 2023-2024, le financement engagé par SAC pour le PPM et les Services de soutien pour le SGF ainsi que pour la subvention de 10 ans a pris fin. Le maintien de ces programmes en 2024-2025 dépend entièrement de l'utilisation de fonds non récurrents reportés de l'exercice précédent (c.-à-d. les produits reportés). Aucun engagement de financement n'a été pris par SAC ou RCAANC pour le maintien de ces programmes au-delà de tout financement au moyen de produits reportés. Le CGF a demandé de financer ces services aux clients au moyen d'une augmentation du financement provenant de crédits votés et de la réduction du financement fondé sur des propositions. Nous comprenons qu'une proposition de financement de ces programmes, y compris de les intégrer

dans une enveloppe accrue de financement provenant de crédits votés, est incluse dans les soumissions de SAC aux fins du budget fédéral de 2024; toutefois, ce budget n'est pas encore connu au moment de rédiger le présent plan directeur.

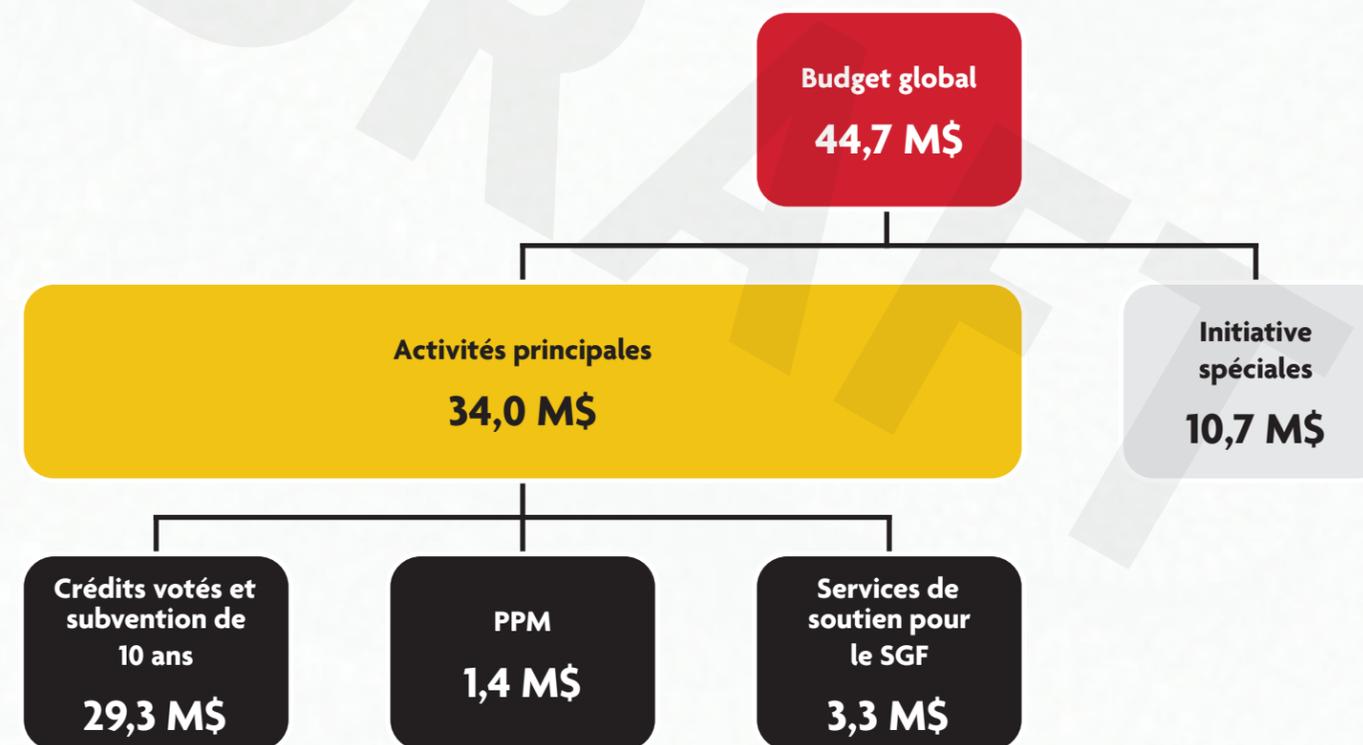
Dans le budget global de 2024-2025 du CGF, les sommes prévues pour le PPM et les Services de soutien pour le SGF sont prudentes, compte tenu de l'incertitude à l'égard du financement à long terme qui permettrait de maintenir les niveaux de service actuels pour les Premières Nations. Les produits reportés ne seront pas utilisés en totalité au cours de l'exercice 2024-2025 afin de pourvoir aux éventualités relatives à l'offre des programmes dans l'avenir, si le budget fédéral de 2024 devait ne pas prévoir les sommes demandées pour ces programmes. La capacité d'utiliser ces produits reportés en 2025-2026 dépendra de l'approbation de SAC, puisque toute somme inutilisée au 31 mars 2025 doit être remboursée aux termes de l'entente de financement actuelle. Sans cette approbation et un nouvel engagement de financement à long terme, ces programmes très appréciés ne pourront pas être élargis de manière à répondre à la demande croissante des Premières Nations, et le CGF pourrait devoir y mettre fin le 31 mars 2025.

BUDGET DE 2024-2025

Les dépenses totales prévues au budget du CGF pour l'exercice 2024-2025 s'élèvent à 44,7 M\$. Ce montant se compose d'une somme de 34,0 M\$ pour les activités principales et d'une somme de 10,7 M\$ pour les initiatives spéciales. Dans le présent plan directeur, le budget pour les **activités principales** est présenté en premier et est suivi du budget pour les **initiatives spéciales**. Ces budgets sont présentés séparément pour tenir compte de la façon dont ces types d'activités sont financés.

- Les **activités principales** sont les activités qui sont généralement financées par RCAANC au moyen d'un financement provenant de crédits votés et par SAC au moyen d'un financement pour le PPM, la subvention de 10 ans et les Services de soutien pour le SGF.
- Les **initiatives spéciales** sont les projets pilotes non récurrents qui dépendent habituellement d'un financement ponctuel ou d'un financement annuel fondé sur des propositions. Les initiatives spéciales comprennent des activités telles que le congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie*, le travail du CGF auprès de l'Atlantic First Nations Water Authority et des études et travaux liés à l'établissement de la Commission d'investissement autochtone.

FIGURE 6 : Structure du budget du CGF



BUDGET DE 2024-2025 POUR LES ACTIVITÉS PRINCIPALES : 34,0 M\$

Le budget de 34,0 M\$ pour les activités principales comprend les dépenses habituellement financées au moyen d'un financement provenant de crédits votés et qui ont trait à la main-d'œuvre, aux activités et à d'autres dépenses qui permettent au CGF de réaliser les activités qui font partie de son mandat. Le budget pour les activités principales comprend également les dépenses liées aux activités se rapportant au PPM, à la subvention de 10 ans et aux Services de soutien pour le SGF qui sont actuellement financées par SAC.

Le budget de 34,0 M\$ pour les activités principales est en hausse de 14 % par rapport au budget équivalent de 2023-2024 (29,9 M\$). L'augmentation du budget des activités principales est essentiellement attribuable à trois priorités stratégiques énoncées dans le présent plan directeur : **Préparer et soutenir les Nations, Maintenir l'impact du CGF et Développer la capacité du CGF.**

Le budget de 2024-2025 pour les activités principales tient compte des montants de financement actuels accordés au CGF par RCAANC et SAC pour ces activités en 2024-2025. Le budget de 34,0 M\$ pour les activités principales ne comprend pas toutes les dépenses qui devraient être engagées pour que le CGF réalise toutes les activités énoncées dans le présent plan directeur de 2024-2025. Le budget pour les activités principales équilibre l'incertitude liée au financement futur et le maintien des niveaux de service actuels offerts aux Premières Nations. Bien que ce budget dépende grandement de l'utilisation de fonds non récurrents (c.-à-d. les produits reportés) de l'exercice 2023-2024, toutes les sommes disponibles ne seront pas dépensées en 2024-2025 afin de pourvoir aux éventualités liées aux activités futures. Comme l'indique le tableau 1 ci-après, en 2024-2025, le CGF prévoit dépenser la totalité des produits reportés de 2023-2024 provenant de crédits votés et affectés à la subvention de 10 ans, et les fonds inutilisés provenant de crédits votés projetés de l'exercice 2024-2025 sont estimés à 1,6 M\$ au 31 mars 2025. Comme l'indique également le tableau 1, le CGF prévoit conserver un montant de 2,6 M\$ des fonds de 2023-2024 affectés au PPM et un montant de 1,0 M\$ des fonds de 2023-2024 affectés Services de soutien pour le SGF au 31 mars 2025. La capacité de continuer d'utiliser les produits reportés relatifs au PPM et aux Services de soutien pour le SGF en 2025-2026 dépendra de l'approbation de SAC, puisqu'à l'heure actuelle, toute somme inutilisée au 31 mars 2025 doit être remboursée aux termes de l'entente de financement actuelle.

Pour réaliser entièrement toutes les priorités et tous les travaux liés aux activités principales présentées dans le présent plan directeur de 2024-2025, le CGF devrait dépenser la somme de 41,6 M\$, ce qui signifie que des dépenses d'un montant de 7,6 M\$ ont été reportées ou retranchées du budget de 2024-2025. Les activités retranchées comprennent l'accroissement du personnel et des ressources nécessaires pour permettre à toutes les Premières Nations intéressées de participer au PPM ou au programme de Services de soutien pour le SGF ainsi que la dotation en personnel et en ressources nécessaires pour l'élargissement du mandat du CGF conformément à la LGF afin d'offrir des services aux conseils tribaux, aux autorités sanitaires et à d'autres organisations sans but lucratif. Ces activités sont décrites à la page 79, dans la section intitulée **Activités principales non comprises dans le budget de 2024-2025.**

TABLEAU 1 : Budget de 2024-2025 pour les activités principales, financement par source et dépenses par objet

Financement par source	Activités principales et subvention de 10 ans (note 1)	PPM	Services de soutien	TOTAL
RCAANC – Crédits votés et activités principales	20 046 187 \$	—	—	20 046 187 \$
RCAANC – Crédits votés et activités principales – produits reportés [projetés] (note 2)	9 182 849	—	—	9 182 849
SAC – Financement de programmes	—	—	—	—
SAC – Financement de programmes – produits reportés [projetés] (note 2)	1 691 081	4 017 089	4 290 463	9 998 633
Financement total disponible	30 920 117 \$	4 017 089 \$	4 290 463 \$	39 227 669 \$
Dépenses par objet	Activités principales et subvention de 10 ans (note 1)	PPM	Services de soutien	TOTAL
Salaires et avantages	18 379 125 \$	1 234 399 \$	1 728 659 \$	21 342 183 \$
Coût direct des services à la clientèle (note 3)	228 283	30 000	—	258 283
Honoraires pour services professionnels et services-conseils	2 136 677	—	1 226 292	3 362 969
Déplacements liés aux programmes	1 611 901	173 784	252 754	2 038 439
Exploitation et administration	5 447 396	—	60 000	5 507 396
Frais et déplacements des membres du conseil d'administration	863 000	—	—	863 000
Capitaux	659 395	—	—	659 395
Total des dépenses	29 325 777 \$	1 438 183 \$	3 267 705 \$	34 031 665 \$
Projection de fonds inutilisés au 31 mars 2025 (selon les sources de 2023-2024)	—	2 578 906 \$	1 022 758 \$	3 601 664 \$
Projection de fonds inutilisés au 31 mars 2025 (selon les sources de 2024-2025)	1 594 340	—	—	1 594 340
Total des fonds inutilisés au 31 mars 2025 selon les projections	1 594 340 \$	2 578 906 \$	1 022 758 \$	5 196 004 \$
Dépenses reportées ou retranchées (note 4)	5 530 219 \$	1 073 817 \$	1 049 295 \$	7 653 331 \$

TABLEAU 1 : Budget de 2024-2025 pour les activités principales, financement par source et dépenses par objet (suite)

Note 1 – Comprend les dépenses financées par RCAANC au moyen de crédits votés ainsi que les dépenses financées par SAC pour la subvention de 10 ans.
Note 2 – Les produits reportés correspondent à la projection de fonds inutilisés de l'exercice précédent (excédent des fonds affectés aux programmes par rapport aux montants prévus au budget pour ces programmes).
Note 3 – Le coût direct des services à la clientèle comprend le financement pour les services offerts aux Premières Nations relativement à la LAF ainsi que les services offerts selon les contrats conclus dans le cadre du PPM.
Note 4 – Les dépenses reportées ou retranchées sont des dépenses non comprises dans le budget de 2024-2025 en raison de contraintes de financement, mais qui sont nécessaires pour réaliser le plan directeur de 2024-2025 du CGF dans son intégralité.

Hypothèses et estimation utilisées dans le budget de 2024-2025 pour les activités principales

Le budget du CGF de 2024-2025 pour les activités principales repose sur les estimations et les hypothèses suivantes :

- 📌 **Report et utilisation de fonds inutilisés :** RCCANC et SAC ont indiqué au CGF que les fonds inutilisés projetés de l'exercice 2023-2024 peuvent être reportés et utilisés en 2024-2025 selon les mêmes modalités que celles prévues pour 2023-2024. Ces montants sont indiqués comme étant des produits reportés dans le budget de 2024-2025 et pourraient être modifiés en fonction des résultats financiers réels de l'exercice 2023-2024.
- 📌 **Niveau de service pour les activités principales :** Il est présumé dans le budget de 2024-2025 que le niveau de service lié aux lois et à la certification sera semblable à celui de 2023-2024. Les montants de financement actuels restreignent la capacité du CGF de répondre adéquatement à toute augmentation substantielle de la demande d'opinions sur la conformité ou de services de certification par les Premières Nations ou les organisations sans but lucratif.
- 📌 **Initiatives spéciales :** Les coûts et le financement liés aux initiatives spéciales ont été exclus du budget de 2024-2025 pour les activités principales et figurent dans un budget distinct pour les **initiatives spéciales**. Pour 2024-2025, ce budget comprend les dépenses relatives à l'Atlantic First Nations Water Authority, au congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie*, au Conseil économique autochtone, au Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information, à la Banque de développement autochtone, à la Commission d'investissement autochtone ainsi qu'au projet Eureka, entre autres.
- 📌 **Apports au fonds de réserve pour les interventions :** Dans le budget de 2024-2025, aucune augmentation de l'apport au fonds de réserve pour les interventions du CGF n'est prévue. Le CGF a versé 500 000 \$ à ce fonds et est autorisé à y verser un maximum de 1 150 000 \$.

ACTIVITÉS PRINCIPALES NON COMPRISES DANS LE BUDGET DE 2024-2025

Pour réaliser entièrement toutes les priorités et les travaux liés aux activités principales présentées dans le présent plan directeur de 2024-2025, le CGF devrait dépenser 7,6 M\$ de plus que le montant de 34,0 M\$ prévu dans le budget pour les activités principales. Ce montant de 7,6 M\$ permettrait de soutenir les activités liées aux priorités stratégiques du CGF : **Préparer et soutenir les Nations, Maintenir l'impact du CGF et Développer la capacité du CGF**. Le fait de ne pas être en mesure de réaliser ces activités a une incidence sur la capacité du CGF de répondre aux demandes des Premières Nations, des organisations sans but lucratif autochtones et des partenaires du CGF au sein du gouvernement. L'élargissement des services offerts aux Premières Nations dans le cadre du PPM et du programme de Services de soutien pour le SGF est particulièrement à risque en raison de ces contraintes.

Principaux éléments de la première priorité, Préparer et soutenir les Nations	Principaux éléments de la deuxième priorité, Maintenir l'impact du CGF	Principaux éléments de la troisième priorité, Développer la capacité du CGF
<ul style="list-style-type: none"> 📌 La création de nouveaux postes et la dotation en personnel s'y rattachant afin d'élargir les services offerts par le CGF relativement à la LAF, à la certification et au développement de la capacité de manière à inclure un plus grand nombre de Nations sera reportée. 📌 Les ressources nécessaires pour réaliser des projets, notamment l'expansion du rôle du CGF en matière de collecte de données et de statistiques, seront restreintes. 📌 L'élargissement du programme de Services de soutien pour le SGF, qui connaît un grand succès, afin d'inclure un plus grand nombre de Premières Nations sera reporté. 📌 Les déplacements et l'établissement de relations en personne avec les communautés des Premières Nations seront restreints. 	<ul style="list-style-type: none"> 📌 L'ajout de nouveaux membres du personnel afin d'offrir un soutien aux conseils tribaux, aux autorités sanitaires et à d'autres organisations sans but lucratif conformément au mandat élargi du CGF aux termes de la LGF et en vue de l'expansion de la subvention de 10 ans afin de l'offrir à ces entités sera reporté. 📌 L'élargissement du PPM afin d'inclure un plus grand nombre de Premières Nations sera reporté. 	<ul style="list-style-type: none"> 📌 La création de nouveaux postes afin d'accroître les fonctions TI, RH et Finances du CGF de manière à mettre en œuvre les recommandations découlant du récent rapport d'examen spécial et pour que ces fonctions soient comparables à celles d'autres organisations de services nationales financées par le gouvernement fédéral sera reportée. 📌 La capacité de continuer de mettre en œuvre d'autres recommandations découlant de l'examen spécial sera restreinte. 📌 Les interactions des employés ainsi que les activités culturelles seront limitées.

ACTIVITÉS PRINCIPALES – PERSPECTIVES FINANCIÈRES QUINQUENNALES

Les perspectives financières quinquennales présentent les dépenses prévues par le CGF au cours des cinq prochains exercices et illustrent les déficits de financement des activités principales attendus si aucun changement n'est apporté aux montants de financement annuel actuels du CGF. Le plan quinquennal pour les activités principales comprend les dépenses habituellement financées au moyen d'un financement provenant de crédits votés ainsi que les dépenses liées aux activités se rapportant au PPM, à la subvention de 10 ans et aux Services de soutien pour le SGF qui sont actuellement financées par SAC.

Contrairement au budget de 2024-2025, duquel des dépenses d'un montant de 7,6 M\$ ont été retranchées en raison de contraintes de financement, les budgets pour 2025-2026 et par la suite présentent les dépenses requises pour que le CGF exerce ses activités conformément à son mandat et réalise les priorités stratégiques énoncées dans le présent plan directeur.

Si les montants de financement actuels sont maintenus, compte tenu des dépenses projetées au cours des cinq prochains exercices, le CGF aura utilisé tous les produits reportés issus du financement provenant de crédits votés d'ici la fin de l'exercice 2025-2026. Si le financement provenant de crédits votés n'est pas rehaussé et stabilisé, le CGF sera en déficit de financement de ses activités principales de 12,7 M\$ en 2025-2026, et ce déficit pourrait passer à 32,5 M\$ à l'exercice 2028-2029.

Hypothèses utilisées pour établir les perspectives financières quinquennales :

- 📄 Les dépenses du deuxième et du cinquième exercices tiennent compte des dépenses requises pour que le CGF exerce ses activités conformément à son mandat et réalise les priorités stratégiques énoncées dans le présent plan directeur.
- 📄 Le financement annuel provenant de crédits votés accordé par RCAANC revient à 12,9 M\$ en 2027-2028, à la fin d'une période de rehaussement de cinq ans du financement accordé pour les activités principales.
- 📄 Le financement accordé par SAC pour le PPM, la subvention de 10 ans et les Services de soutien pour le SGF est rétabli en 2025-2026 au dernier montant de financement annuel moyen. Ce montant est estimé à 1,5 M\$ pour le PPM, à 1,3 M\$ pour la subvention de 10 ans et à 1,7 M\$ pour les Services de soutien pour le SGF.
- 📄 Tout financement inattendu durant tout exercice sera reporté et utilisé durant l'exercice suivant aux fins des activités pour lesquelles il est attribué (p. ex. un financement reçu pour le PPM ne sera utilisé que pour le PPM). Tout montant reporté est présenté séparément du financement en cours d'exercice dans le tableau 2.

TABLEAU 2 : Prévisions de financement et de dépenses pour cinq ans

Financement par source	1 ^{er} exercice : 2024-2025	2 ^e exercice : 2025-2026	3 ^e exercice : 2026-2027	4 ^e exercice : 2027-2028	5 ^e exercice : 2028-2029
RCAANC – Crédits votés et activités principales	20 046 187 \$	20 046 187 \$	20 046 187 \$	12 991 301 \$	12 991 301 \$
RCAANC – Crédits votés et activités principales – Reporté	9 182 849	1 594 340	—	—	—
SAC – Financement de programmes	—	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000
SAC – Financement de programmes – Reporté	9 998 633	3 601 664	1 515 679	196 450	—
Financement total disponible	39 227 663 \$	29 742 191 \$	26 061 866 \$	17 687 751 \$	17 491 301 \$
Dépenses par objet	1 ^{er} exercice : 2024-2025	2 ^e exercice : 2025-2026	3 ^e exercice : 2026-2027	4 ^e exercice : 2027-2028	5 ^e exercice : 2028-2029
Salaires et avantages	21 342 183 \$	27 124 014 \$	29 388 700 \$	31 949 604 \$	33 182 361 \$
Coût direct des services à la clientèle	258 283	474 589	474 589	474 589	474 589
Honoraires pour services professionnels et services-conseils	3 362 969	4 154 376	3 771 453	4 054 232	3 825 540
Déplacements liés aux programmes	2 038 439	3 823 538	3 849 019	3 874 019	3 874 019
Exploitation et administration	5 507 396	5 402 562	5 853 120	6 460 166	6 822 268
Frais et déplacements des membres du conseil d'administration	863 000	1 027 000	1 041 560	1 056 702	1 072 450
Capitaux	659 395	485 006	693 323	160 147	771 199
Total des dépenses	34 031 665 \$	42 491 085 \$	45 071 764 \$	48 029 459 \$	50 022 426 \$
Excédent (déficit) net	5 196 004 \$	(12 748 894) \$	(19 009 898) \$	(30 341 708) \$	(32 531 125) \$

PPM – Perspectives financières quinquennales

Le CGF reçoit du financement de SAC précisément pour le PPM qui doit être utilisé pour les activités propres au PPM énoncées dans l'entente de financement. La présente section ventile les activités propres au PPM pour les cinq prochains exercices. Comme pour les perspectives financières quinquennales se rapportant aux activités principales, il est présumé que le financement du PPM reprendra en 2025-2026 selon le financement annuel moyen de 1,5 M\$. Il est également présumé que tout montant de financement inutilisé à la fin de l'exercice sera reporté et utilisé à l'exercice suivant, sous réserve de l'approbation de SAC.

Contrairement au budget de 2024-2025, duquel des dépenses de 1,1 M\$ liées au PPM ont été retranchées en raison de contraintes de financement, les budgets pour 2025-2026 et par la suite présentent les dépenses requises pour que le CGF continue d'élargir le PPM de manière à y inclure un plus grand nombre de Premières Nations.

Selon la prévision pour les cinq prochains exercices, si les montants de financement demeurent inchangés, le CGF dépensera la totalité des fonds reportés disponibles d'ici la fin de 2027-2028 et aura un déficit de financement du PPM de 1,3 M\$ à cet exercice. Ce déficit de financement annuel passera à 1,7 M\$ à la fin de la période de cinq exercices. Si aucun nouveau financement n'est obtenu au cours du prochain exercice, ou si SAC retire son autorisation de reporter les fonds inutilisés de l'exercice 2023-2024, ce programme devra prendre fin en 2025-2026.

TABLEAU 3 : Perspectives financières quinquennales pour le PPM

	1 ^{er} exercice : 2024-2025	2 ^e exercice : 2025-2026	3 ^e exercice : 2026-2027	4 ^e exercice : 2027-2028	5 ^e exercice : 2028-2029
Fonds reportés à l'ouverture	4 017 089 \$	2 578 906 \$	1 515 679 \$	196 450 \$	—
Financement en cours d'exercice	—	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Dépenses prévues	1 438 183	2 563 227	2 819 229	3 088 121	3 175 179
Fonds reportés à la clôture	2 578 906	1 515 679	196 450	—	—
Déficit de financement	—	—	—	(1 391 671) \$	(1 675 179) \$

Services de soutien pour le SGF – Perspectives financières quinquennales

Le CGF reçoit du financement de SAC précisément pour les Services de soutien pour le SGF qui doit être utilisé pour les activités propres aux Services de soutien pour le SGF énoncées dans l'entente de financement. La présente section ventile les activités propres aux Services de soutien pour le SGF pour les cinq prochains exercices. Comme pour les perspectives financières quinquennales se rapportant aux activités principales, il est présumé que le financement des Services de soutien pour le SGF reprendra en 2025-2026 selon le financement annuel moyen de 1,7 M\$. Il est également présumé que tout montant de financement inutilisé à la fin de l'exercice sera reporté et utilisé à l'exercice suivant, sous réserve de l'approbation de SAC.

Contrairement au budget de 2024-2025, duquel des dépenses de 1,0 M\$ liées aux Services de soutien pour le SGF ont été retranchées en raison de contraintes de financement, les budgets pour 2025-2026 et par la suite présentent les dépenses requises pour que le CGF continue d'élargir les Services de soutien pour le SGF de manière à y inclure un plus grand nombre de Premières Nations.

Selon la prévision pour les cinq prochains exercices, si les montants de financement demeurent inchangés, le CGF dépensera la totalité des fonds reportés disponibles en 2024-2025 et aura un déficit de financement des Services de soutien pour le SGF de 1,8 M\$ en 2025-2026, ce déficit annuel passant ensuite à 3,1 M\$ à la fin de la période de cinq exercices. Si aucun nouveau financement n'est obtenu au cours du prochain exercice, ou si SAC retire son autorisation de reporter les fonds inutilisés de l'exercice 2023-2024, ce programme devra prendre fin en 2025-2026.

TABLEAU 4 : Perspectives financières quinquennales pour les Services de soutien pour le SGF

	1 ^{er} exercice : 2024-2025	2 ^e exercice : 2025-2026	3 ^e exercice : 2026-2027	4 ^e exercice : 2027-2028	5 ^e exercice : 2028-2029
Fonds reportés à l'ouverture	4 290 463 \$	1 022 758 \$	—	—	—
Financement en cours d'exercice	—	1 700 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000
Dépenses prévues	3 267 705	4 544 440	4 628 337	4 715 591	4 806 334
Fonds reportés à la clôture	1 022 758	—	—	—	—
Déficit de financement	—	(1 821 682) \$	(2 928 337) \$	(3 015 591) \$	(3 106 334) \$

Projection de la dotation en personnel aux fins des activités principales pour 2024-2025 et par la suite

Pour réaliser les travaux énoncés dans le plan directeur de 2024-2025, le CGF devra porter le total de postes à plein temps à 133 au cours de l'exercice 2024-2025. Ce nombre devrait passer à 187 d'ici la fin de la période de cinq exercices, comme l'indique le tableau 5 ci-dessous.

TABLEAU 5 : Projection de la dotation en personnel

	1 ^{er} exercice : 2024-2025	2 ^e exercice : 2025-2026	3 ^e exercice : 2026-2027	4 ^e exercice : 2027-2028	5 ^e exercice : 2028-2029
Activités principales	113	145	151	157	157
PPM	7	14	15	16	16
Services de soutien pour le SGF	13	14	14	14	14
Total	133	173	180	187	187

INITIATIVES SPÉCIALES EN 2024-2025

Le plan directeur du CGF pour 2024-2025 comprend plusieurs nouvelles initiatives et prévoit la poursuite ou l'expansion des projets actuels. Ces initiatives spéciales soutiennent notre quatrième stratégie prioritaire : Collaborer dans le cadre d'occasions financières et économiques. Le CGF a estimé les dépenses pour les initiatives spéciales en 2024-2025 à 10,7 M\$, ce qui nécessitera des ressources financières autres que celles prévues pour les activités principales du CGF.

Les initiatives spéciales sont des activités qui dépendent habituellement d'un financement fondé sur des propositions accordé pour des projets non récurrents ou discrétionnaires. Les initiatives présentées dans cette section sur les initiatives spéciales du plan directeur de 2024-2025 dépendent du soutien et de l'approbation par RCAANC et SAC, notamment du soutien financier au moyen d'un financement fondé sur des propositions. Les initiatives spéciales ne sont pas comprises dans le budget pour les activités principales présenté précédemment. Des progrès à l'égard de certaines de ces nouvelles initiatives seront réalisés en 2024-2025 au moyen de fonds provenant de crédits votés.

Les initiatives spéciales figurant au tableau 6 sont les initiatives en cours pour lesquelles un budget a été établi ou les coûts ont été estimés. Les nouvelles initiatives figurant au tableau 7 sont de nouvelles activités pour lesquelles aucun budget précis n'a été établi et aucun coût n'a été estimé.

TABLEAU 6 : Initiatives spéciales maintenues en 2024-2025

Initiative	Coût estimé 2024-2025	État d'avancement	État du financement pour 2024-2025
Congrès Les Premières Nations ouvrent la voie	1 800 000 \$	Le septième congrès annuel organisé par les institutions de la LGF et le CCT est provisoirement prévu pour novembre 2024. Le CGF est l'organisateur du congrès et gère le budget et le financement s'y rattachant. Il est prévu que ce congrès se tienne chaque année. Cette initiative a été financée par RCAANC par le passé.	Aucun engagement de financement. Des propositions de financement seront présentées à RCAANC pour ces travaux en 2024-2025. Certains produits reportés de 2023-2024 devraient pouvoir être utilisés.
Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA)	981 050 \$	Le CGF maintient son rôle d'organisme de réglementation économique de l'AFNWA et le maintiendra dans un avenir rapproché. Cette initiative est financée par SAC.	Aucun engagement de financement. Des propositions de financement seront présentées à SAC pour ces travaux en 2024-2025. Certains produits reportés de 2023-2024 devraient pouvoir être utilisés.
Projet Eureka	200 000 \$	Engagement continu découlant de la participation au projet Eureka en vue d'établir l'ISSB au Canada. Le CGF s'est engagé à verser à CPA Canada un montant de 1,0 M\$ sur une période de cinq ans, à hauteur de 0,2 M\$ par année. Le moment des appels de liquidités est déterminé par CPA Canada. L'engagement de cinq ans se termine en 2026-2027. Il s'agit d'un montant transféré.	Lettre d'engagement de RCAANC pour un montant de 1,0 M\$. Un montant de 0,2 M\$ est transféré chaque année.
Conseil économique autochtone (CEA)	4 500 000 \$	L'objectif du CGF est d'obtenir un financement à long terme pour l'établissement du CEA à titre d'entité indépendante du CGF. Les coûts liés à l'établissement devraient se situer entre 3 M\$ et 10 M\$. Les activités prévues en 2024-2025 comprennent un forum des partenaires en mai 2024.	Une proposition de financement d'un montant de 4,5 M\$ a été soumise en 2023-2024 en vue de réaliser une part importante des activités en 2024-2025.
Banque de développement autochtone (BDA)	2 700 000 \$	Des dépenses sont prévues pour la poursuite du développement de la BDA. Les activités précises n'ont pas encore été déterminées.	Aucun engagement de financement. Des propositions de financement seront présentées à RCAANC pour ces travaux en 2024-2025.
Commission d'investissement autochtone (CIA)	500 000 \$	L'objectif du CGF est d'obtenir un financement à long terme pour l'établissement de la CIA à titre d'entité indépendante du CGF. La première phase de l'étude de délimitation a été réalisée en 2023-2024. Les coûts liés à l'établissement devraient se situer entre 3 M\$ et 10 M\$.	Un financement supplémentaire de 0,5 M\$ est anticipé pour 2024-2025 aux fins d'études de marché afin de déterminer la demande; un montant de 0,1 M\$ a été octroyé à cette fin en 2023-2024.
Total	\$ 10 681 050		

TABLEAU 7 : Nouvelles initiatives spéciales en 2024-2025

Nouvelle initiative	État d'avancement
Groupe consultatif technique autochtone (GCTA)	Contrairement à d'autres ordres de gouvernement, les directeurs financiers au sein des Premières Nations ne peuvent se tourner vers un forum dédié aux enjeux d'application technique liés à l'adoption et à la mise en œuvre de nouvelles normes comptables et de présentation de l'information. Le CGF prévoit consulter les directeurs financiers des Premières Nations au cours de 2024-2025 pour déterminer le niveau d'intérêt envers le GCTA. Une analyse de rentabilité sera réalisée pour étayer une proposition de financement distincte.
Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information (CARFNI)	Le CGF continuera de faire progresser le concept de CARFNI, qui est l'une des propositions du cadre de solutions du projet Feuille de route du CGF. Les projets et les besoins de financement futurs restent à déterminer.
Modernisation de la gouvernance (prochaine phase)	En 2023-2024, le CGF a réalisé une étude, à la demande de SAC, sur la modernisation de la gouvernance des Premières Nations. En 2024-2025, le CGF continuera de participer activement à des discussions conjointes avec SAC et l'APN lors de tables rondes consultatives stratégiques et techniques sur la nouvelle relation financière. Les projets et les besoins de financement futurs restent à déterminer.
Vérificateur général des Premières Nations	Un vérificateur général des Premières Nations pourrait offrir des services d'audit d'états financiers de grande qualité au meilleur coût possible ainsi que des conseils aux Comités des finances et d'audit des Premières Nations, sur demande. Le CGF étudiera la possibilité d'établir une telle fonction en commençant par se pencher sur une étude sur le sujet réalisée en 2017 pour l'Assemblée des Premières Nations par la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation. Le CGF étudiera également les pouvoirs qui lui sont conférés par le paragraphe 49 e) de la <i>Loi sur la gestion financière des premières nations</i> , qui permet au CGF d'offrir des services d'examen et d'audit relativement à la gestion financière d'une Première Nation.
Nouveau modèle de présentation des rapports sur les activités	Il est nécessaire de trouver une façon d'élaborer un nouveau modèle de présentation des rapports sur les activités et un nouveau système de transmission des données entre les Premières Nations et les ministères qui les financent. Ces travaux consisteraient à étudier la possibilité d'établir une nomenclature des comptes commune, une taxonomie propre aux états financiers et l'utilisation de rapports XBRL.



Le plan directeur du CGF pour 2023-2024 a établi les tâches, les priorités et les engagements devant être mis en œuvre au cours de 2023-2024 et par la suite. Pour 2023-2024, ces éléments étaient classés en 23 domaines d'action, sous quatre thèmes principaux :

- A. Offrir des programmes et des services de façon continue** – pour répondre aux priorités et aux besoins immédiats des clients du CGF.
- B. Établir de nouveaux programmes et services** – pour répondre aux demandes et saisir les occasions en constante évolution.
- C. Explorer de nouveaux horizons et de nouvelles occasions** – pour favoriser le développement social et économique des Premières Nations grâce au dialogue et à l'inclusion financière dans la relation entre les Premières Nations et les institutions financières, les partenaires d'affaires et le gouvernement.
- D. Renforcer la capacité organisationnelle** – pour s'assurer que le CGF pourra respecter ses engagements de façon efficace et efficiente et avec compétence, agilité et intégrité.

Les progrès réalisés à l'égard de ces tâches, priorités et engagements ont été mesurés au 31 janvier 2024 dans le tableau ci-après.

OBJECTIF STRATÉGIQUE A : OFFRIR DES PROGRAMMES ET DES SERVICES DE FAÇON CONTINUE

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
1	Promouvoir et faciliter l'inscription à l'annexe de la LGF et la participation à la LGF		
1A	Poursuivre la communication et les interactions avec les Premières Nations partout au pays afin de promouvoir la compréhension des occasions découlant de la LGF et de la façon de travailler avec le CGF pour développer et démontrer un engagement et une capacité en matière de gestion financière et recevoir une reconnaissance officielle à cet égard.	En voie d'être accompli	✓
1B	Travailler avec les Premières Nations pour offrir aux citoyens des Premières Nations des consultations sur le processus de création d'une LAF selon les principes de consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause.	En voie d'être accompli	✓

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
2	Élaborer, mettre à jour et promouvoir les normes du CGF		
2A	Procéder à l'examen des normes actuelles pour les OSBL en fonction des commentaires reçus des clients, des revues réalisées à ce sujet et des pratiques exemplaires afin d'identifier toute modification ou tout changement d'orientation nécessaire.	En voie d'être accompli	✓
2B	Réaliser un examen des normes relatives aux rapports sur les recettes locales afin d'identifier toute modification ou tout changement d'orientation nécessaire.	En voie d'être accompli	✓
2C	Identifier toute modification ou tout changement d'orientation proposé aux normes du CGF afin de mieux tenir compte de la DNUDPA et des besoins changeants des gouvernements et citoyens des Premières Nations.	Terminé	✓
3	Offrir une aide pour l'élaboration de la LAF ou du RAF et attester de sa conformité		
3A	Continuer de soutenir les Premières Nations dans l'élaboration de leur LAF ou de leur RAF au moyen d'une gamme complète de services du CGF : <ul style="list-style-type: none"> Présentations au chef et au conseil ainsi qu'au personnel de l'administration et à la communauté d'une Première Nation. Soutien au chef, au conseil et au personnel de l'administration en matière de préparation de documents en vue de l'examen officiel. Communication de directives opérationnelles en collaboration avec le conseiller juridique d'une Première Nation afin de répondre aux questions sur la personnalisation des documents. 	En voie d'être accompli	✓
4	Soutenir le développement de la capacité pour la mise en œuvre d'une LAF ou d'un RAF		
4A	Continuer d'offrir un soutien en développement de la capacité en fonction des demandes des clients.	En voie d'être accompli	✓
4B	Faciliter la progression vers la certification officielle du SGF d'environ 10-13 Premières Nations.	En voie d'être accompli	✓
5	Examiner et approuver la certification du RF et du SGF		
5A	Continuer d'offrir des services d'examen et de certification du RF et du SGF en temps opportun, sur demande.	En voie d'être accompli	✓

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
6	Soutenir la participation au programme de subvention de 10 ans de SAC		
6A	Offrir deux webinaires (un en anglais et un en français) pour expliquer les critères d'admissibilité à la subvention de 10 ans.	Terminé	✓
6B	Continuer de donner suite aux déclarations d'intérêt des Premières Nations à l'égard du programme de subvention de 10 ans comme suit : <ul style="list-style-type: none"> Présentations aux représentants des gouvernements des Premières Nations. Opinions sur la conformité relativement à la LAF, au RAF et au rendement financier aux fins d'admissibilité. 	En voie d'être accompli	✓
6C	Continuer d'offrir un soutien en développement de la capacité propre aux dispositions devant être réalisées dans le cadre de procédures convenues.	En voie d'être accompli	✓
6D	Continuer d'offrir des services d'examen de procédures convenues pour démontrer l'admissibilité continue d'une Première Nation au programme de subvention de 10 ans, comme l'exige SAC.	En voie d'être accompli	✓
6E	Continuer d'offrir des services de surveillance du rendement financier conformément au cadre de surveillance.	Terminé	✓
6F	Travailler avec SAC pour établir les critères d'admissibilité pour permettre aux conseils tribaux et aux autorités sanitaires d'accéder au programme de subvention de 10 ans.	En voie d'être accompli	✓
7	Offrir un soutien en développement de la capacité aux Premières Nations participant au Programme de prévention des manquements		
7A	Renforcer et améliorer la trousse d'outils propre à la gestion des manquements.	En voie d'être accompli	✓
7B	Examiner et approuver la certification du RF et du SGF.	En voie d'être accompli	✓

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
8	Favoriser le développement social et économique en collaboration avec les autres institutions de la LGF		
8A	Devenir plus fort en travaillant ensemble avec les autres institutions des Premières Nations.	En voie d'être accompli	✓
8B	Travailler avec les autres institutions de la LGF pour faire adopter les modifications proposées à la LGF par le gouvernement. Communiquer au conseil d'administration les modifications récemment apportées à la LGF. Prendre les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les modifications apportées à la LGF. Élaborer un projet de document de travail pour décrire une nouvelle série de modifications législatives et en faire le suivi.	En voie d'être accompli	✓
8C	Prendre en charge la planification, la promotion et la réalisation du congrès <i>Les Premières Nations ouvrent la voie</i> .	En voie d'être accompli	✓
8D	Continuer de travailler, sur demande, avec les autres institutions de la LGF qui sont nos partenaires ainsi qu'avec d'autres parties intéressées afin de faire progresser les nouvelles priorités découlant de la force politique du CGF grâce à des engagements stratégiques avec des partenaires gouvernementaux et à des présentations lors d'événements particuliers.	En voie d'être accompli	✓
9	Être prêts pour les interventions		
9A	Réaliser des scénarios d'intervention pour s'assurer que le comité d'intervention est prêt à cet égard.	Terminé	✓
9B	Continuer de travailler avec l'AFPN afin de mieux articuler les mesures en place pour surveiller et traiter tout nouveau problème pouvant survenir au sein du bassin d'emprunteurs de l'AFPN.	En voie d'être accompli	✓
9C	Continuer de travailler avec un conseiller juridique pour examiner et mettre à jour le manuel et les pratiques d'intervention.	Terminé	✓

OBJECTIF STRATÉGIQUE B : ÉTABLIR DE NOUVEAUX PROGRAMMES ET SERVICES

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
10	Soutenir le Canada et l'APN dans l'établissement d'une nouvelle relation financière avec les Premières Nations		
10A	Continuer de participer activement à des discussions conjointes avec SAC et l'APN lors de tables rondes consultatives stratégiques et techniques sur la nouvelle relation financière.	En voie d'être accompli	✓
10B	Continuer de faire progresser les recommandations du rapport provisoire de 2019 du Comité consultatif mixte sur les relations financières au moyen d'une liste d'initiatives proposées par ce comité et dans le projet Feuille de route classées en ordre de priorité en appui à un changement systémique véritable de la relation financière entre le Canada et les Premières Nations.	En voie d'être accompli	✓
10C	Travailler avec l'APN à une stratégie visant l'abrogation de la <i>Loi sur la transparence financière des Premières Nations</i> qui utiliserait les normes ou les certifications du CGF et la Gazette des premières nations.	En voie d'être accompli	✓
10D	Aider à promouvoir la simplification des exigences de rapports pour les Premières Nations et une meilleure correspondance avec les normes de certification et de présentation de l'information pour le secteur public.	En voie d'être accompli	✓
11	Promouvoir et faire progresser la vision et la stratégie du projet Feuille de route		
11A	Poursuivre la tournée du Projet feuille de route.	En voie d'être accompli	✓
11B	Échanger avec les Premières Nations et les écouter au cours du déploiement du projet Feuille de route et des consultations à ce sujet, et recueillir des commentaires sous forme de données et de statistiques.	En voie d'être accompli	✓
11C	Interagir de façon continue avec les autres institutions de la LGF sur la progression du projet Feuille de route, y compris de la tournée du projet Feuille de route.	En voie d'être accompli	✓
11D	Faire progresser le projet Feuille de route au moyen du congrès <i>Les Premières Nations ouvrent la voie</i> .	Terminé	✓
11E	Créer et déployer de façon continue des communications et des produits visant à promouvoir la vision et la stratégie du projet Feuille de route.	En voie d'être accompli	✓
11F	Utiliser le congrès <i>Les Premières Nations ouvrent la voie</i> et d'autres événements semblables au pays comme moyen d'échanger avec les détenteurs de droits au sujet de la mise en œuvre du projet Feuille de route.	Terminé	✓

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
11G	Tenir des séances d'information interne pour le personnel au sujet des plans, des dispositions et des implications des propositions et initiatives découlant du projet Feuille de route afin de lui permettre d'avoir des échanges à ce sujet avec les Premières Nations intéressées par ces initiatives et de répondre à leurs questions.	Terminé	✓
11H	Concevoir et mettre en place des moyens d'obtenir un consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause des détenteurs de droits aux fins de la mise en œuvre des initiatives découlant du projet Feuille de route d'une façon pouvant être mesurée et démontrée, et intégrer ces moyens aux interactions et initiatives de rayonnement du CGF.	Terminé	✓
11I	Poursuivre les initiatives découlant du projet Feuille de route, comme le Conseil économique autochtone (CEA).	En voie d'être accompli	✓
12	Étendre les services aux Premières Nations autonomes et aux Premières Nations signataires d'un traité moderne ainsi qu'aux organisations sans but lucratif (sous réserve des modifications législatives élargissant le mandat et de l'augmentation des ressources)		
12A	Mettre en place de nouveaux services et les politiques, outils et lignes directrices s'y rattachant afin de soutenir les nouvelles catégories de clients, notamment : <ul style="list-style-type: none"> Création d'un modèle de règlement administratif et de politiques pour les OSBL autochtones. Élaboration de normes et de procédures pour l'examen de la Loi sur l'administration financière des Premières Nations autonomes et des Premières Nations signataires d'un traité moderne. 	En voie d'être accompli	✓
12B	Commencer à promouvoir activement les services de formulation d'opinion sur la conformité pour les OSBL autochtones.	En voie d'être accompli	✓
12C	Continuer de travailler aux questions d'orientation et recommander les changements réglementaires permettant d'étendre les services du CGF aux OSBL autochtones.	En voie d'être accompli	✓
12D	Concevoir et commencer à mettre en place de nouveaux services de développement de la capacité pour les Premières Nations autonomes et les Premières Nations signataires d'un traité moderne ainsi que les OSBL.	En voie d'être accompli	✓
12E	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'interaction et de prestation des services pour les nouveaux services offerts en vertu des articles 50.1, 140 et 140.1 de la LGF afin de générer la demande et l'intérêt de ces nouvelles catégories de clients.	Reporté ou en attente	○
12F	Continuer de travailler avec les conseillers juridiques des partenaires au sein de la LGF ainsi qu'avec des conseillers juridiques externes à l'avancement de solutions concrètes qui assurent l'accès à la LGF par d'autres organisations que les Premières Nations relevant de la <i>Loi sur les Indiens</i> .	En voie d'être accompli	✓

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
13	Projet pilote de Services de soutien pour le SGF		
13A	Continuer d'offrir des services par l'intermédiaire du projet pilote de Services de soutien pour le SGF.	En voie d'être accompli	✓
13B	Mettre en place de nouveaux services et des services élargis pour 11 Premières Nations supplémentaires, avec les ressources disponibles.	En voie d'être accompli	✓
14	Offrir des services de façon continue aux Premières Nations détentrices d'un certificat du SGF		
14A	Continuer de fournir un soutien postérieur à la certification aux Premières Nations qui ont obtenu la certification du SGF, notamment en ce qui a trait à la mise à jour de leurs lois et de leurs pratiques pour qu'elles continuent de respecter les normes et les pratiques exemplaires en évolution.	En voie d'être accompli	✓
15	Développer les capacités du CGF en matière de collecte de données et d'analyse statistique		
15A	Créer une base de données intégrée du CGF permettant l'exécution de l'initiative du CGF en matière de collecte de données et de statistiques.	En voie d'être accompli	✓
15B	Collaborer avec la CFPN et les organismes gouvernementaux financiers, économiques et de statistiques pour la réalisation d'analyses économiques élargies et renforcées en soutien aux plans et aux initiatives des Premières Nations ainsi que pour l'identification, la promotion et le soutien de moyens de faire progresser les pouvoirs financiers et économiques des Premières Nations.	En voie d'être accompli	✓
16	Établir le rôle du CGF à titre d'organisme de réglementation économique		
16A	Fournir des services d'organisme indépendant de surveillance économique à l'AFNWA.	En voie d'être accompli	✓
16B	Concevoir et mettre en œuvre un plan de travail à long terme et continu relativement aux services d'organisme de réglementation de l'AFNWA et démarrer le premier cycle d'évaluation à titre d'organisme de réglementation économique de l'AFNWA.	En voie d'être accompli	✓
16C	Travailler avec les partenaires communautaires et SAC afin d'identifier d'autres domaines de responsabilité réglementaire que le CGF pourrait développer dans l'avenir.	En voie d'être accompli	✓

OBJECTIF STRATÉGIQUE C : EXPLORER DE NOUVEAUX HORIZONS ET DE NOUVELLES OCCASIONS

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
17	Promouvoir les perspectives autochtones dans l'établissement de nouvelles normes en matière de finances, de comptabilité et de durabilité, entre autres		
17A	Superviser la rédaction et l'envoi de lettres de commentaires en réponse aux exposés-sondages et aux documents de consultation publiés par les organismes de réglementation et de normalisation.	Terminé	✓
17B	Continuer de militer pour la création du Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information (CARFNI) et l'affectation de ressources adéquates pour son fonctionnement.	En voie d'être accompli	✓
17C	Continuer de répondre aux normes proposées et aux documents de consultation afin de promouvoir la participation des Autochtones et l'inclusion de leurs perspectives.	Terminé	✓
17D	Veiller à ce que les perspectives autochtones soient prises en compte et interagir directement avec les détenteurs de droits de façon proactive, au besoin.	En voie d'être accompli	✓
17E	Apporter un soutien au chef de la direction du CGF dans son rôle de conseiller spécial du président de l'ISSB.	En voie d'être accompli	✓
17F	Poursuivre les interactions et le leadership éclairé découlant de la participation du CGF à la COP15.	En voie d'être accompli	✓
17G	Faire des recherches pour déterminer la raison principale lorsqu'un rapport de l'auditeur à l'égard des états financiers annuels est publié avec réserve et identifier les recommandations à mettre en œuvre pour diminuer l'occurrence de telles réserves.	Terminé	✓
17H	Faire des recherches pour déterminer pourquoi un nombre élevé d'états financiers annuels ne sont pas publiés par les Premières Nations dans les délais énoncés dans la LAF et déterminer les recommandations pour améliorer les délais de publication de l'information financière.	En voie d'être accompli	✓
17I	Offrir un soutien à la CFPN pour l'élaboration du concept de redevance sur les ressources des Premières Nations.	En voie d'être accompli	✓
17J	Travailler avec Ressources naturelles Canada (NRC) au partage des revenus entre le Canada et les Premières Nations.	Reporté ou en attente	○

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
18	Accroître les intérêts autochtones pris en compte dans les politiques et les pratiques économiques, sociales, gouvernementales et d'affaires		
18A	Continuer d'interagir avec les leaders de la communauté financière et du secteur public.	En voie d'être accompli	✓
18B	Continuer de promouvoir les intérêts des Autochtones au moyen des médias traditionnels et sociaux.	En voie d'être accompli	✓
18C	Délimiter l'étendue des travaux relatifs à la création du Conseil d'investissement autochtone et de la Banque de développement autochtone demandés dans le cadre du projet Feuille de route.	Terminé	✓
18D	Mettre sur pied un nouveau Comité consultatif autochtone composé de clients du CGF afin de garder le CGF informé des nouvelles préoccupations des Premières Nations et de donner au CGF des rétroactions sur ses programmes et ses services.	En voie d'être accompli	✓
18E	Élargir nos relations autochtones à l'international, notamment avec les Premières Nations et les institutions autochtones de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.	En voie d'être accompli	✓

OBJECTIF STRATÉGIQUE D : RENFORCER LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
19	Rehausser la culture et les profils autochtones au sein de l'organisation		
19A	Travailler avec le conseil d'administration à la création d'un nouvel énoncé de vision et à la modification des énoncés de mission et de valeurs actuels de manière à refléter les perspectives et les sensibilités du CGF à l'égard de l'histoire des Autochtones, de leurs aspirations et de leur contexte.	Terminé	✓
19B	Établir et consolider les occasions d'apprentissage sur la culture autochtone, tant au sein du CGF qu'à l'extérieur de celui-ci, ce qui peut comprendre les pratiques d'embauche, les programmes de formation et les protocoles culturels lors de la visite de communautés.	En voie d'être accompli	✓
19C	Continuer d'attirer des candidats autochtones.	En voie d'être accompli	✓
19D	Favoriser les fournisseurs et les consultants autochtones.	En voie d'être accompli	✓
19E	Continuer de travailler avec les institutions d'enseignement postsecondaire, les organisations autochtones et le gouvernement pour offrir des occasions d'apprentissage aux étudiants autochtones dans le cadre de programmes d'emplois d'été et de stages.	En voie d'être accompli	✓
19F	Continuer de prioriser la culture autochtone dans le cadre des activités de consolidation d'équipe.	En voie d'être accompli	✓
19G	Identifier et appuyer les idées de perfectionnement professionnel continu qui mettent en vedette et rehaussent la culture autochtone au sein du CGF.	En voie d'être accompli	✓
20	Renforcer la gestion des technologies de l'information du CGF de même que la sécurité et les capacités à cet égard		
20A	Créer un plan de projet pour la mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport d'examen des systèmes TI et commencer à les appliquer.	En voie d'être accompli	✓
20B	Créer un plan de projet pour la mise en œuvre du nouveau plan stratégique pour les TI du CGF et commencer à l'appliquer.	En voie d'être accompli	✓
20C	Renforcer le programme de cybersécurité du CGF grâce à la création et à l'application de politiques et procédures relatives à la cybersécurité et à l'offre de formations continues sur la cybersécurité au personnel du CGF.	En voie d'être accompli	✓

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
21	Renforcer les procédures, les pratiques et les capacités du CGF en matière de planification et de gestion, y compris en matière de gestion financière		
21A	Commencer à appliquer les recommandations faites dans le cadre de l'examen spécial de 2022-2023.	En cours	⦿
21B	Continuer de travailler à la création d'un nouveau recueil de politiques et de procédures internes facilement accessible et donner des formations à l'interne sur ces politiques et procédures.	En voie d'être accompli	✓
21C	Continuer d'examiner et de mettre à jour le manuel du conseil d'administration du CGF et créer du matériel de perfectionnement professionnel continu pour le soutien, l'orientation, la formation, l'évaluation et le perfectionnement continu des membres du conseil d'administration.	En voie d'être accompli	✓
21D	Créer un nouveau plan stratégique quinquennal.	En cours	⦿
21E	Faire progresser la modification de l'approche relative au processus de nomination des membres du conseil d'administration du CGF par le gouverneur en conseil.	En voie d'être accompli	✓
22	Renforcer les politiques, les pratiques, les capacités et les installations du CGF relatives aux ressources humaines		
22A	Établir un comité de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) ayant pour objectif de veiller à ce que le CGF favorise un environnement de travail diversifié et inclusif, ce qui comprend la sensibilisation aux préjugés inconscients dans le processus d'embauche et de promotion, conformément au plan de mise en œuvre du code DEI du CFA Institute.	Terminé	✓
22B	Continuer de promouvoir et d'agrandir le comité sur la santé et le bien-être du CGF ainsi que l'organisation d'événements sur la santé mentale et le bien-être pour les employés.	En voie d'être accompli	✓
22C	Mettre à jour la politique de dénonciation du CGF.	En voie d'être accompli	✓
22D	Améliorer le soutien pour permettre au personnel de participer à des événements et des activités communautaires externes.	En voie d'être accompli	✓
22E	Créer un processus d'augmentation salariale annuelle au mérite aligné sur le rendement et permettre aux employés de progresser dans leur échelon salarial.	En voie d'être accompli	✓
22F	Créer une base de référence relative à l'implication des employés.	En voie d'être accompli	✓

N°	Description	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2024)	
22G	Continuer d'offrir aux employés des occasions de formation et de perfectionnement, notamment en ce qui a trait aux compétences non techniques, à la culture, aux éléments de DEI, au travail d'équipe et à la gestion.	En voie d'être accompli	✓
22H	Créer une politique de santé et sécurité au travail ainsi que les processus s'y rattachant et offrir une formation visant à favoriser la santé et la sécurité au travail afin de prémunir les employés contre les risques pour leur santé, leur sécurité ou leur bien-être pouvant être présents au travail.	En voie d'être accompli	✓
22I	Renforcer le processus de perfectionnement professionnel de manière à faire un suivi pour s'assurer que les employés utilisent les fonds prévus pour leur perfectionnement professionnel et que les dossiers d'employés sont mis à jour une fois les cours terminés et les certificats et titres professionnels obtenus.	En voie d'être accompli	✓
22J	Lancer un programme de reconnaissance des employés comprenant notamment un programme de recommandation.	En voie d'être accompli	✓
22K	Viser à obtenir le statut de bureau de formation préapprouvée pour les organismes de CPA d'autres provinces et renforcer les pratiques de mentorat afin de bâtir la réputation du CGF à titre de centre d'excellence.	En voie d'être accompli	✓
22L	Mettre à jour les prévisions d'espaces de bureaux en vue de la croissance future du personnel dans toutes les régions, ce qui comprend l'exploration de nouveaux emplacements dans la région de l'Atlantique.	Terminé	✓
23	Obtenir du financement à long terme adéquat et durable pour le CGF		
23A	Continuer de militer auprès de RCAANC et de SAC en vue d'obtenir un financement à long terme durable pour le CGF reposant sur un plan financier clair et exhaustif.	En voie d'être accompli	✓
23B	Continuer de demander que le PPM et le programme de subvention de 10 ans soient financés en tant qu'activités principales du CGF au moyen d'un financement à long terme.	En voie d'être accompli	✓
23C	Continuer de préparer et de soumettre des propositions de financement ponctuel à mesure que de nouvelles initiatives voient le jour.	En voie d'être accompli	✓



AFNWA	Atlantic First Nations Water Authority
AFOA	AFOA Canada (Association des agents financiers autochtones du Canada)
AFP	Autorité financière des Premières Nations
ANU	Australian National University
APN	Assemblée des Premières Nations
BDA	Banque de développement autochtone
BSIF	Bureau du surintendant des institutions financières
CAENC	Comité d'examen indépendant de la normalisation au Canada
CARFNI	Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information
CCSP	Conseil sur la comptabilité dans le secteur public
CFA	Analyste financier agréé
CFPN	Commission de la fiscalité des premières nations
CGF	Conseil de gestion financière des Premières Nations
CIA	Commission d'investissement autochtone
CIRANO	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CPA	Comptable professionnel agréé
CSNAC	Conseil de surveillance de la normalisation en audit et certification
CSNC	Conseil de surveillance de la normalisation comptable
CVMO	Commission des valeurs mobilières de l'Ontario
DCI	Développement de la capacité, intervention et prévention
DEI	Diversité, équité et inclusion
DNUDPA	Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones

ELRA	Engagement, lois et relations autochtones
ESG	Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance
IFA	Institutions financières autochtones
IFRS	Normes internationales d'information financière
IIPN	Institut des infrastructures des Premières Nations
IPSASB	Conseil des normes comptables internationales du secteur public (International Public Sector Accounting Standards Board)
ISSB	Conseil international des normes d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board)
LAF	Loi sur l'administration financière
LGF	<i>Loi sur la gestion financière des premières nations</i>
NC	Normes et certification
OS	Occasions stratégiques
OSBL	Organisation sans but lucratif
PPM	Programme de prévention des manquements
RAF	Règlement sur l'administration financière
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
RF	Rendement financier
RH	Ressources humaines
RNC	Ressources naturelles Canada
SAC	Services aux Autochtones Canada
SEC	Securities and Exchange Commission
SGF	Système de gestion financière
TI	Technologie de l'information

PLAN DIRECTEUR 2024-2025

Bureau de West Vancouver

100 rue Park Royal, bureau 300
West Vancouver (Colombie-Britannique) V7T 1A2

Bureau de Winnipeg

125 rue Garry, bureau 850
Winnipeg (Manitoba) R3C 3P2

Bureau d'Ottawa

340 rue Albert, bureau 1310
Ottawa (Ontario) K1R 7Y6

Bureau de Montréal

1410 rue Stanley, bureau 1015
Montréal (Québec) H3A 1P8

Sans frais : 1.877.925.6665
Téléphone : 604.925.6665
Télécopieur : 604.925.6662

fnmb.com/fr



First Nations
FINANCIAL
MANAGEMENT
BOARD

CONSEIL
DE GESTION
FINANCIÈRE des
Premières Nations