

Plan directeur du CGF 2023-2024



First Nations
**FINANCIAL
MANAGEMENT
BOARD**

**CONSEIL
DE GESTION
FINANCIÈRE** des
Premières Nations

Illustration de la page couverture

À propos de l'illustration

À titre de peuples des Premières Nations, nous prenons notre destinée en main. Dans cette illustration, la route en rouge représente la réappropriation de nos façons de faire. Elle va par delà les collines de notre Terre mère vers le soleil levant (qui représente notre avenir). En tant que peuples des Premières Nations, nous faisons face et continuerons de faire face à de nombreux obstacles, mais notre persévérance nous mènera vers la réussite.

La main qui dessine la route rouge illustre la prise en charge de notre destinée. Les cercles au sein de l'illustration représentent la connexion et l'avenir. Notre réussite doit non seulement reposer sur « nos façons de faire », mais également faire une place aux technologies actuelles et futures. L'aigle, qui surplombe le tout, représente la prévoyance et la vision. La main utilise une plume d'aigle pour dessiner la route rouge, ce qui représente la vision nécessaire pour créer la Feuille de route.

À propos de l'artiste

Megan Currie, fière femme d'née de la Première Nation English River, est fondatrice et directrice artistique de X-ing Design, une entreprise et un studio de graphisme entièrement autochtones situés sur les terres du Traité no 4 et sur le territoire traditionnel des Métis, dans une région nommée oskana kê-asastêki ᑯᓂᓂᓂᓂ ᑭᓂ ᑯᓂᓂᓂᓂ par les peuples cris – renommée par la suite Regina, dans la province de Saskatchewan. Au fil des années, elle a fait la promotion de ses croyances et de sa perspective sur la souveraineté visuelle, éléments qui sont à la source de son travail en graphisme. Sa façon unique de mettre à l'avant-plan le graphisme et la souveraineté visuelle autochtones est démontrée dans son porte-folio diversifié.



Dans le cadre de ses plus récents projets, elle a participé à la création de la nouvelle image de marque d'une université locale, à la modernisation d'un magazine national et à la production de publications et de rapports annuels percutants, en plus de trouver le temps de créer quelques logos.

Dans le cadre de ses études, Megan est passée par le Northlands Design College, à Melbourne, en Australie, le Nova Scotia College of Art and Design, à Halifax, en Nouvelle-Écosse, Las Universidad de las Americas, à Cholula, au Mexique, ainsi que la First Nations University of Canada, à Regina, en Saskatchewan. Cette éducation mondiale de même que l'héritage autochtone de Megan lui confèrent une perspective unique du graphisme qui transparaît dans sa technique, son style et son processus de conception.

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 trois institutions autochtones et leur a conféré les pouvoirs nécessaires pour offrir des services complémentaires 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** (FNFA), 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.

Le rôle du CGF en vertu de la LGF

Le CGF aide les Premières Nations 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 Nation participante peut ainsi démontrer à ses membres 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 ses systèmes 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 la FNFA, d'obtenir du financement selon des modalités semblables à celles offertes aux autres ordres de gouvernement au Canada. La certification d'une Première Nation par le CGF, qu'il s'agisse de la certification du rendement financier (RF) ou du système de gestion financière (SGF), atteste de la saine gestion des finances de la Première Nation et d'une utilisation adéquate des fonds, ce qui inspire la confiance des entreprises et des investisseurs travaillant avec la communauté.



Président exécutif du CGF, Harold Calla (à droite), président-directeur général de la FNFA, Ernie Daniels (au milieu) et président de la CFPN, C. T. (Manny) Jules (à gauche) au congrès Les Premières Nations montrent la voie à suivre à Winnipeg, au Manitoba, en octobre 2022.

« Le cadre de la Loi sur la gestion financière des premières nations favorise la transparence et la reddition de comptes d'un corps dirigeant autochtone envers ses citoyens, et les pratiques rigoureuses en matière de gouvernance et de gestion financière mises de l'avant par ce cadre suscitent la confiance des parties prenantes externes. »

– Harold Calla, président exécutif du CGF et C. T. (Manny) Jules, président de la CFPN

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 aux termes de la LGF :

- Aider les Premières Nations à développer la capacité nécessaire au respect de leurs engagements en matière de gestion financière.
- Aider les Premières Nations à traiter avec les autres autorités administratives en matière de gestion financière, notamment dans les domaines de la reddition de comptes et de la responsabilité fiscale partagée.
- Aider les Premières Nations à développer, mettre en œuvre et améliorer les liens financiers avec les institutions financières, les éventuels associés et les autorités administratives pour assurer le développement économique et social des Premières Nations.
- 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 en matière de gestion et de rendement financiers des Premières Nations.
- Fournir des services de cogestion et de gestion par un tiers.
- Fournir des services de recherche en matière d'orientation, des services d'examen et d'évaluation ainsi que des conseils concernant l'élaboration des arrangements financiers entre les Premières Nations et les autres autorités administratives.

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 à West Vancouver, et le CGF a des bureaux à Winnipeg, à Ottawa et à Montréal.

Mission et valeurs

Mission

Le CGF offre les outils et les conseils pouvant susciter la confiance dans les systèmes de gestion financière et de communication de l'information financière des Premières Nations afin de favoriser leur développement économique et communautaire.

Valeurs

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



INTÉGRITÉ

**Nous sommes ouverts
et honnêtes,
et nous respectons
nos engagements.**



RÉCEPTIVITÉ

**Nous sommes à l'écoute
des besoins des Premières
Nations clientes et de
nos collègues.**



PERTINENCE

**Nous aspirons à innover
et à demeurer pertinents
pour les Premières
Nations clientes.**

« J'aimerais souligner le travail remarquable réalisé par Harold Calla et le CGF pour la création du projet Feuille de route, un parcours vers la réconciliation économique. Ce travail vise à rehausser la juridiction et les pouvoirs financiers, à remédier au manque de données et de statistiques économiques et à combler le déficit des infrastructures. »

– L'honorable Patty Hajdu, ministre de Services aux Autochtones – Discours principal au congrès national 2023 d'AFOA

« Fondés sur les objectifs de la DNUDPA, les travaux [du CGF] ont joué un rôle essentiel dans l'avancement de l'autonomie gouvernementale et de la réconciliation économique... Le CGF montre la voie à suivre en aidant les Premières Nations à créer une base solide pour les générations à venir. »

– L'honorable Marc Miller, ministre de Relations Couronne-Autochtones

« Le cadre de la LGF [a établi] des institutions qui rehaussent la capacité des Premières Nations d'accéder à du financement à coût abordable et à développer un climat d'investissement plus favorable... ce cadre permet de contourner plusieurs des obstacles systémiques qui nuisent à l'accès au crédit par les communautés des Premières Nations, à l'investissement dans ces communautés et à leur développement. »

– Lawrence L. Schembri, ancien sous-gouverneur de la Banque du Canada



Nouvelles catégories de clients du CGF

Un plus grand nombre d'organisations admissibles en vertu de la LGF.

En décembre 2018, des modifications apportées à la LGF ont permis pour la première fois à d'autres types d'organisations de participer à la LGF : les Premières Nations non inscrites à l'annexe de la LGF; les conseils tribaux, les Premières Nations autonomes et les Premières Nations signataires d'un traité moderne; les entités détenues ou contrôlées par une ou plusieurs Premières Nations ainsi que certaines autres entités dont le mandat vise essentiellement à favoriser le bien-être ou l'avancement des peuples autochtones; ainsi que les organisations sans but lucratif (OSBL) autochtones établies afin d'offrir des services publics aux peuples autochtones (p. ex. autorités sanitaires, établissements d'enseignement, services de garde, centres de logement et centres d'amitié).

Afin d'élargir l'admissibilité aux dispositions de la LGF, deux nouveaux articles ont été ajoutés à la Loi :

- L'article 50.1 confère au CGF le pouvoir d'établir de nouvelles normes et de procéder à des évaluations pour les entités qui choisissent de participer à la LGF.

- Les articles 141 et 141.1 permettent au gouvernement fédéral d'adopter de nouveaux règlements afin d'adapter la LGF de manière à permettre à ces nouvelles entités d'obtenir les services du CGF et de la FNFA.

OSBL autochtones : Le CGF a élaboré et publié de nouvelles normes pour les OSBL autochtones qui sont entrées en vigueur le 1^{er} septembre 2021, après une période de consultation prolongée. Le CGF continuera de participer à l'élaboration conjointe de règlements visant à permettre au CGF de certifier des OSBL qui, par la suite, pourraient devenir membres emprunteurs de la FNFA.

Premières Nations autonomes et Premières Nations signataires d'un traité moderne :

Le CGF continuera de participer à l'élaboration conjointe de nouveaux règlements et de nouvelles normes et procédures visant à permettre aux Premières Nations autonomes et aux Premières Nations signataires d'un traité moderne d'accéder également aux services des institutions de la LGF.

Table des matières

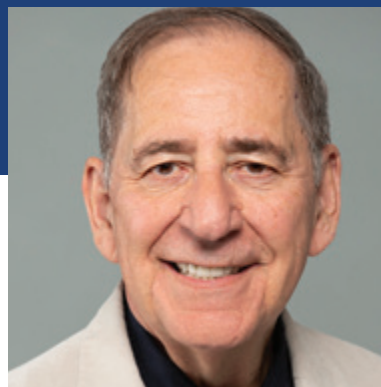
Message du président exécutif	10
Message du chef de la direction	13
Sommaire	16
Profil du CGF	19
Le CGF : Ce qu'il fait et comment il fonctionne	27
Progrès et faits saillants	32
Atteinte des objectifs prévus pour 2022-2023	48
Évaluation de l'environnement du CGF et gestion des risques	61
Projets et priorités pour 2023-2024 et par la suite	66
Budget et plan financier quinquennal	92
Acronymes	102

Message du président exécutif

Le CGF continue de progresser en tirant parti de ses réussites. Pour ce faire, il écoute activement les Premières Nations partout au Canada et répond d'une façon favorisant l'atteinte par ces dernières de leurs objectifs de développement économique. Grâce à notre engagement soutenu envers l'amélioration de nos programmes et de notre rayonnement, nous pouvons à présent offrir nos services actuels à un plus grand nombre de Nations. Ce faisant, nous explorons continuellement les occasions de nouveaux projets et services nous permettant d'appuyer les Premières Nations dans l'atteinte de leurs objectifs visant à rehausser leur juridiction, leur autonomie et leur prospérité.

Les Premières Nations et le gouvernement du Canada sont à la croisée des chemins dans un parcours conjoint vers la réconciliation économique, grâce au lancement du projet Feuille de route – un cadre concret et réalisable visant la réconciliation économique qui est entièrement facultatif pour les Premières Nations. Le projet Feuille de route est un plan pour passer de la gestion de la pauvreté par le gouvernement à la création de richesse par les Premières Nations.

Harold G. Calla
FCPA, FCGA, GFAA
Nation Squamish
Colombie-Britannique



Le projet Feuille de route, lancé en novembre 2022, répond aux demandes formulées par les Premières Nations clientes du CGF. Il s'agit d'une réponse autochtone aux demandes de production et de gestion de données et statistiques nécessaires pour prendre des décisions éclairées et aux demandes d'accroissement de la juridiction et des pouvoirs financiers indispensables à une gouvernance durable. Il s'agit également d'un moyen de combler le déficit des infrastructures et de renforcer la collaboration afin de favoriser la prospérité des Premières Nations. Ce projet permettra de libérer le potentiel de développement économique et d'innovation des Premières Nations, mais surtout, il permettra d'élargir et d'approfondir leurs capacités financières, leur autodétermination et leur croissance socioéconomique.

Au cours des prochains mois, le CGF poursuivra ses échanges avec les gouvernements des Premières Nations, les organisations et les leaders d'opinion au sujet du contenu et de la mise en œuvre du projet Feuille de route. La réalisation du potentiel de ce projet nécessitera des changements législatifs. À cette fin, nous demanderons le soutien du gouvernement fédéral à l'égard du projet Feuille de route et de l'élargissement proposé des fonctions et des responsabilités des institutions de la LGF.

Ce parcours proposé vers la réconciliation économique soutient une mise en œuvre significative de la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* (loi sur la DNUDPA), la possibilité d'exercer davantage de choix au sein de la nouvelle relation financière et un processus de prise de décisions fondé sur des données probantes pour tous les ordres de gouvernement. Malgré la décision du Canada de mettre en œuvre la DNUDPA, de nombreuses Premières Nations font face à d'importants défis pour atteindre leurs objectifs de gouvernance et de développement économique. Le gouvernement fédéral s'est engagé à établir une nouvelle relation financière avec les Premières Nations, mais aucun plan permettant de concrétiser cette nouvelle relation n'a été mis de l'avant – jusqu'à maintenant. Le projet Feuille de route est un plan concret pour atteindre cet objectif.

L'un des objectifs à court terme du projet Feuille de route est l'établissement de l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN) à titre de quatrième institution issue de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* (LGF). L'IIPN fournira davantage d'outils et de soutien de la capacité aux communautés et aux organisations autochtones pour combler le déficit d'infrastructures entre les communautés autochtones et allochtones au Canada – ce déficit a récemment été évalué à 349,2 milliards de dollars par l'Assemblée des Premières Nations (APN).¹ Ce déficit colossal découle d'un héritage colonial et de politiques gouvernementales ayant privé de nombreuses Premières Nations de la capacité de planifier, de développer et de gérer des infrastructures publiques. La mission de l'IIPN est de fournir les compétences et les processus nécessaires pour veiller à ce que les Premières Nations intéressées puissent planifier, acquérir, posséder et gérer efficacement les infrastructures sur leurs terres. Tout comme pour les programmes des autres institutions de la LGF, la participation aux programmes de l'IIPN sera entièrement facultative.



Harold Calla, président exécutif du CGF, lors d'une cérémonie de bienvenue en Australie traditionnelle organisée par les peuples Ngannawal et Ngambri.

¹ AFN Infrastructure Sector: Infrastructure & Safe Drinking Water Dialogue Session
Ottawa, Ontario, le 5 décembre 2022 [Présentation PowerPoint]
https://www.afn.ca/wp-content/uploads/2022/12/22-11-17-SCA-Slides-for-SDWFNA-and-Closing-the-InfrastructureGap_.pptx

Les autres travaux du CGF visant l'amélioration des programmes pour 2023-2024 comprennent la création de nouveaux services postérieurs à la certification du SGF. Cette initiative permettra au CGF de maintenir sa relation avec ces Nations en leur offrant une gamme de services et un soutien postérieurs à la certification pour répondre aux demandes qu'elles nous ont faites.

De plus, un nouveau Comité consultatif autochtone assurera une rétroaction plus systématique entre le CGF et ses clients. Ce comité gardera le CGF informé des nouvelles préoccupations des Premières Nations et fera part au CGF de rétroactions sur ses programmes et ses services. En vue de réaliser cette initiative, le conseil d'administration a approuvé en 2022 la création d'un poste de gestionnaire de l'engagement autochtone qui pourra offrir le soutien au Comité en matière de personnel.

Une autre nouvelle priorité du CGF consiste à élargir ses relations autochtones à l'international, notamment avec les Premières Nations et les institutions autochtones de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. En 2022, le First Nations Portfolio de l'Australian National University (ANU) a invité une délégation du CGF à assister à son forum portant sur la richesse des Premières Nations et à son symposium sur le développement économique des Premières Nations. Ces événements, de même que d'autres rencontres avec les Premières Nations australiennes, nous ont donné l'occasion d'échanger sur nos perspectives et expériences respectives en matière de réconciliation économique et d'autodétermination.

L'exercice 2023-2024 est rempli de promesses, alors que nous élargissons et rehaussons nos programmes et nos services pour nos clients. Nous sommes impatients de poursuivre ensemble notre parcours vers la réconciliation économique.

« L'obtention de la certification du SGF permettra à notre Nation de se rapprocher de l'autosuffisance. Ce processus est rigoureux, et nous n'y serons pas arrivés sans le soutien constant du conseil d'administration et du personnel du CGF. »

**– Conseil de la Première Nation Witset,
Colombie-Britannique (Certification du SGF en 2020)**

Message du chef de la direction

Au cours de l'exercice qui s'amorce, le CGF continue de tirer parti de ses réussites en élargissant ses programmes, en déterminant de nouvelles initiatives et en rehaussant sa solidité organisationnelle.

Notre travail avec les Premières Nations au Canada prend de l'ampleur, puisque nous comptons désormais 342 Premières Nations inscrites à l'annexe de la LGF, soit presque 60 % de toutes les Premières Nations relevant de la *Loi sur les Indiens*. Le nombre de Premières Nations ayant adopté une Loi sur l'administration financière a augmenté : ces Nations sont désormais au nombre de 260, ce qui représente plus de 45 % de toutes les Premières Nations admissibles. De plus, 214 Premières Nations détiennent désormais un certificat du rendement financier (RF) et 58 ont obtenu la certification du système de gestion financière (SGF). Quatre-vingt-deux Premières Nations ont utilisé leur certificat du RF pour emprunter environ 2,0 milliards de dollars par l'intermédiaire de la FNFA.

Geordie Hungerford
CFA, CAIA, MBA, LL.B.
Nation Gwich'in
Territoires du
Nord-Ouest et Yukon



L'équipe du CGF s'est agrandie afin de répondre aux besoins croissants des Premières Nations clientes. Notre personnel, qui compte maintenant 97 personnes, est réparti dans nos bureaux à Vancouver, à Winnipeg, à Montréal et à Ottawa et est soutenu par des membres de l'équipe partout au pays qui sont en mesure d'offrir un soutien et des services accessibles. Cette croissance et cette représentation signifient que le CGF peut désormais travailler avec un plus grand nombre de Premières Nations en vue du développement de la capacité en matière de gestion financière et de développement économique, ce qui se traduit par un impact positif pour les communautés de toutes tailles partout au Canada.

En 2023-2024, nous poursuivrons nos efforts en vue de renforcer la capacité organisationnelle du CGF, ce qui comprendra un examen complet de nos services TI et de nos capacités à cet égard. Cet examen permettra de s'assurer que le CGF a les outils et les systèmes nécessaires pour répondre aux besoins des Premières Nations clientes au cours des prochaines années.

Nos partenaires et parties prenantes se sont joints à nous pour le lancement du projet Feuille de route à l'automne 2022. Ce parcours emballant – et entièrement facultatif – vers la réconciliation économique sera au cœur des travaux du CGF en 2023-2024. Le projet Feuille de route est une façon de donner vie à la DNUDPA, d'apporter des changements systémiques et de soutenir les Nations dans l'atteinte de leurs objectifs économiques grâce à de nouveaux pouvoirs financiers et au développement de la capacité. Au cours des prochains mois, le CGF consultera les Premières Nations et d'autres partenaires au sujet du cadre du projet Feuille de route. Il s'agira notamment de déterminer le travail à faire relativement à plusieurs institutions proposées, notamment l'Initiative sur les statistiques des institutions de la LGF, la Commission d'investissement autochtone et la Banque de développement autochtone.

En 2023-2024, nous développerons davantage le nouveau rôle du CGF d'organisme de surveillance de l'Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA). Nous sommes emballés par la création de l'AFNWA et sommes impatients d'apporter notre soutien à cette initiative sans précédent. Nous considérons l'AFNWA comme un exemple de ce qui peut être accompli grâce à la collaboration pour le développement d'infrastructures et comme une étape importante vers l'autodétermination. À titre d'organisme de réglementation, le CGF effectuera une surveillance complète digne de la confiance des Premières Nations participantes.

Au cours des prochains exercices, les Premières Nations clientes du CGF verront l'expansion du Programme de prévention des manquements (PPM) permettant au CGF d'offrir un soutien à un plus grand nombre de Premières Nations qui font face à des défis au chapitre de l'administration financière.

Notre projet pilote de Services de soutien pour le SGF prendra également de l'ampleur, de sorte qu'un plus grand nombre de communautés pourront bénéficier des services professionnels offerts aux gouvernements des Premières Nations, plus particulièrement en matière de tenue des livres d'une Nation. Nous avons démarré le projet pilote de Services de soutien pour le SGF auprès de cinq clients – et l'avons par la suite élargi pour inclure dix clients – et nous espérons maintenant être bientôt en mesure d'offrir ces services de façon officielle à un plus grand nombre de Nations.



Le chef de la direction, Geordie Hungerford, et le chef de la direction adjoint, Scott Munro, à la COP15 de Montréal.

Notre travail relatif à l'établissement de normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) au Canada se poursuit. Notre objectif est de nous assurer que l'établissement de normes ESG se fasse en consultation avec les peuples autochtones. Le Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (ISSB, pour International Sustainability Standards Board) a pour mission de créer un ensemble de normes mondiales pour la présentation de l'information sur les facteurs ESG, qui est très attendu. Les peuples autochtones de partout dans le monde peuvent offrir une perspective importante pour les travaux de l'ISSB sur la présentation de l'information sur la durabilité et les facteurs ayant une incidence sur la valeur d'entreprise. J'ai l'honneur d'avoir récemment été nommé conseiller spécial auprès du président de l'ISSB afin d'offrir des conseils stratégiques sur les enjeux importants pour les peuples autochtones, notamment la biodiversité.

De façon plus générale, avoir des normes alignées sur la DNUDPA permettra de créer un climat plus équitable, plus favorable et plus rentable pour les investisseurs et les intervenants sur les marchés à l'échelle mondiale. Dans cette perspective, le CGF a proposé la création d'un forum national afin de faciliter des discussions périodiques sur les normes et règlements proposés ou modifiés ainsi que sur leur incidence sur les gouvernements, les organisations et les détenteurs de droits autochtones. Le Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information (CARFNI) offrirait une perspective et une expertise autochtones pour l'élaboration de normes et de règlements. Ce conseil soutiendrait ce travail important en agissant comme intermédiaire autochtone entre les organismes de réglementation financière fédéraux et provinciaux et les gouvernements autochtones. Le CARFNI serait également 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 – une proposition que nous mettons de l'avant dans le secteur financier.

Alors que je songe à nos récents accomplissements et que j'entrevois un avenir emballant, je suis très fier de l'important travail accompli par les membres de notre équipe pour soutenir les Premières Nations qui sont nos clientes et faire progresser les changements systémiques, et tout particulièrement de la création du projet Feuille de route, qui est fondé sur la rétroaction des Premières Nations. Nous travaillerons consciencieusement à la poursuite du projet Feuille de route et d'autres initiatives prioritaires pour les Premières Nations au cours du prochain exercice. Comme toujours, nous continuerons également d'apporter notre soutien aux Premières Nations dans leur cheminement vers l'autodétermination et la croissance économique.



Sommaire

Le présent plan directeur établit les objectifs du CGF pour 2023-2024 et par la suite, en tenant compte de ce qui suit :

- Les progrès et l'avancement réalisés relativement aux objectifs et à la mission actuels du CGF
- L'atteinte des objectifs relatifs aux priorités et engagements précis établis dans le plan directeur de 2022-2023
- Les nouveaux enjeux, défis et occasions relevés lors de l'évaluation de l'environnement du CGF
- Les pouvoirs et ressources à la disposition du CGF
- Le soutien des institutions partenaires du CGF en vertu de la LGF et la collaboration continue avec ces dernières

Voici les nouveaux éléments ajoutés au plan directeur de 2023-2024 :

- Un aperçu visant à présenter les principales fonctions du CGF ainsi que son rôle dans le renforcement des capacités et des pratiques de gestion financière des Premières Nations participantes
- Un ensemble complet d'indicateurs de performance mis à jour annuellement permettant de voir la progression par rapport aux objectifs continus et l'atteinte de jalons importants
- Un résumé de l'environnement dans lequel le CGF évolue et de son approche de l'évaluation et de la gestion des risques
- Un cadre de planification cohésif pour la communication uniforme des objectifs et jalons atteints durant le dernier exercice et l'établissement des futurs engagements et priorités pour le prochain exercice et par la suite
- Divers encadrés descriptifs contenant des explications détaillées et des perspectives à l'égard de concepts importants, de mesures à prendre et d'initiatives qui sont au cœur de la mission et des activités du CGF

Le plan directeur établit les tâches, les priorités et les engagements précis devant être mis en œuvre au cours de 2023-2024 et par la suite, 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 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 principales initiatives pour 2023-2024 et par la suite comprendront les engagements importants et les orientations stratégiques suivants :

Poursuivre la mise en œuvre du projet Feuille de route en vue d'accroître la juridiction et les capacités financières des Premières Nations : Le CGF continuera de faire la promotion du projet Feuille de route et de voir à sa mise en œuvre en collaboration avec les institutions de la LGF qui sont ses partenaires afin d'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.

Réformer 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.

Appuyer la nouvelle relation financière entre les Premières Nations et le Canada : Depuis l'instauration de cette nouvelle relation en 2018, 129 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.

Élargir les services du CGF : Grâce aux modifications devant être 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.

Établir une capacité d'analyse de données et de statistiques des Premières Nations en vue de prendre des décisions d'orientation éclairées : Dans le cadre des modifications proposées à la LGF, le CGF et les autres institutions de la LGF assumeront une fonction et des capacités rehaussées 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.

Établir un nouveau 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.

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 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.

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 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 de l'incidence des arrangements et des engagements relatifs aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

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 et de leur offrir ses services et d'être en mesure de consolider sa collaboration avec les institutions de la LGF et les partenaires gouvernementaux.

Profil du CGF

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 de Relations Couronne-Autochtones (le ministre), nomme le président et au moins cinq des neuf autres administrateurs. AFOA Canada (ou tout autre organisme prévu par règlement en vertu de la LGF) nomme jusqu'à trois autres administrateurs.

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



Harold Calla, FCPA, FCGA, GFAA
Président exécutif
Nation Squamish, Colombie-Britannique
Nommé par le gouverneur en conseil
Date de fin de mandat : 30 novembre 2024

Dillon Johnson, B. Com., MBA, GFAA
Vice-président
Nation Tla'amin, Colombie-Britannique
Nommé par le gouverneur en conseil
Date de fin de mandat : 16 octobre 2026



Deanna Muise, FCPA, FCA, TEP
Métisse, Alberta
Nommée par le gouverneur en conseil
Date de fin de mandat : 24 juin 2024

Caroline Davis, B. Sc., FCPA, FCA
Ontario
Nommée par le gouverneur en conseil
Date de fin de mandat : 24 mars 2025





Norman Grdina, GFAA, FCPA, FCGA, CFE
Colombie-Britannique
Nommé par le gouverneur en conseil
Date de fin de mandat : 21 mars 2026



Leonard Odjick
Kitigan Zibi Anishinabeg, Québec
Nommé par le gouverneur en conseil
Date de fin de mandat : 15 décembre 2023



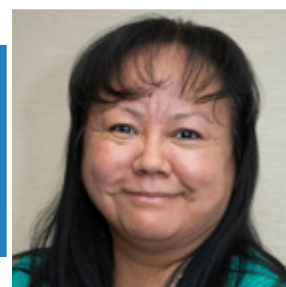
Linda Simon, BA, M.E.E., MBA, CAPA
Nommée par le gouverneur en conseil
Date de fin de mandat : 30 juin 2023



Louis LeDoux, B.Ed.
Mistawasis Nêhiyawak, Saskatchewan
Nommé par AFOA
Date de fin de mandat : 23 février 2025



Kelly Ballard, CPA, CGA, GFAA
Colombie-Britannique
Nommée par AFOA
Date de fin de mandat : 30 juin 2027

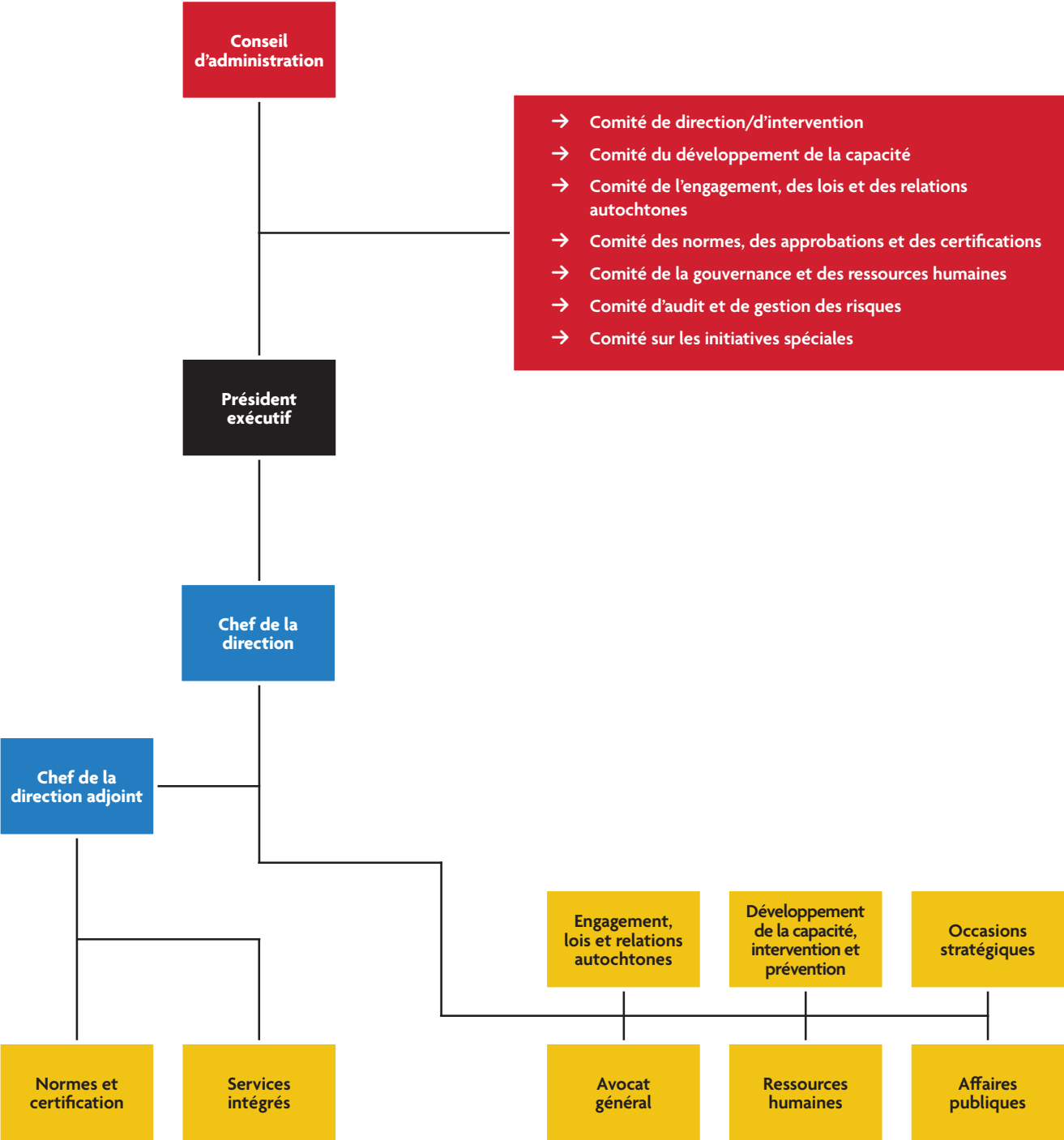


Katherine Stevens, GFAA
Shuswap, Colombie-Britannique
Nommée par AFOA
Date de fin de mandat : 30 juin 2027

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.



Le CGF communique ses points de vue aux Premières Nations de l'Australie

Lorsque Peter Yu, vice-président du First Nations Portfolio de l'Australian National University (ANU), a entendu un discours du président exécutif du CGF, Harold Calla, durant un voyage au Canada, il a compris qu'il voulait transmettre ce message en Australie. En juin 2022, une délégation du CGF a été invitée à se rendre en Australie pour expliquer son parcours de soutien des Premières Nations en vue de la réconciliation économique.

À titre de faculté de l'ANU, le First Nations Portfolio vise à s'assurer que l'université est un leader mondial dans le domaine de l'enseignement et de la recherche sur les enjeux touchant les Premières Nations. Il vise également à s'assurer que l'université contribue de façon importante aux politiques publiques régissant la relation entre les peuples autochtones de l'Australie et la nation. En invitant le CGF à lui rendre visite, le First Nations Portfolio voulait mieux faire connaître la réussite de la LGF au Canada, notamment les normes et pratiques du CGF ainsi que la vision et les initiatives découlant du projet Feuille de route.

La délégation du CGF se composait du président exécutif, Harold Calla, du chef de la direction, Geordie Hungerford, ainsi que de plusieurs autres membres de la haute direction de même que du chef des finances de la Première Nation Membertou et ancien membre du conseil d'administration du CGF, Mike McIntyre. La délégation a notamment participé au forum sur la richesse des Premières Nations et au symposium sur le développement économique des Premières Nations organisés par l'ANU.

Le forum sur la richesse des Premières Nations, qui s'est tenu au National Press club, a réuni des leaders autochtones des États-Unis, du Canada, d'Aotearoa/Nouvelle-Zélande et d'Australie. Dans le cadre de ce forum, on a demandé aux leaders autochtones – y compris Harold Calla – de réfléchir à cette question : « Comment les peuples des Premières Nations peuvent-ils produire leur propre richesse? » Lors d'un panel de discussion, ces leaders ont parlé des différentes circonstances et approches ainsi que des divers défis auxquels ils font face dans leur parcours vers un véritable développement économique.

Par la suite, la délégation du CGF a pris part au symposium sur le développement économique des Premières Nations, Marramarra murru (créer des voies), dont Harold Calla était le conférencier principal. Tenu à l'ANU, ce symposium de deux jours traitait des principales exigences et des conditions préalables de la création d'une économie autochtone authentique et autodéterminée en misant sur les actifs et les droits légaux que les Premières Nations australiennes continuent de récupérer.

La délégation du CGF a participé à plusieurs autres rencontres, notamment à des événements avec la First People's Assembly of Victoria et des représentants du gouvernement australien. À chacune de ces rencontres et occasions de communication, la délégation du CGF a transmis le message que, pour être significatifs, les droits doivent être rattachés à des moyens économiques. Elle a mis l'accent sur le fait que des solutions dirigées par les Premières Nations ont réussi là où les structures coloniales ont échoué, que les nouvelles structures doivent respecter les diverses perspectives des Premières Nations, et enfin, que les résultats demandent du temps.

Les représentants du CGF ont été accueillis dans le pays des Ngambriand Ngunnawal, dans la région de Canberra, lors d'une cérémonie de la fumée traditionnelle, semblable à une cérémonie du foin d'odeur, où était utilisé la menthe poivrée ou l'eucalyptus.



Durant leur visite en Australie en juillet 2022, les représentants du CGF ont été accueillis chaleureusement par les peuples Ngunnawal et Ngambri sur leur territoire traditionnel, qui correspond à la région actuelle de Canberra.



Fonctions du programme

Équipe 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, l'équipe Engagement, lois et relations autochtones (ELRA) communique et échange 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 ainsi que pour leur offrir de l'information, des conseils opérationnels 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). L'équipe ELRA du CGF échange 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, l'équipe 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 dix ans de Services aux Autochtones Canada (SAC).

Développement de la capacité, intervention et prévention

L'équipe Développement de la capacité, intervention et prévention (DCI) offre aux Premières Nations souhaitant obtenir la certification du SGF une aide et un soutien pour le développement de leurs 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. L'équipe DCI aide également les Premières Nations souhaitant se sortir de la situation de gestion par un tiers de façon permanente. L'équipe 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 des Premières Nations, l'équipe 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 et organisations sans but lucratif des Premières Nations. Le respect de ces normes et protocoles est une exigence pour obtenir la certification du RF et du SGF délivrée par le CGF. De plus, l'équipe 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, l'équipe 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 d'engagement 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 nouveaux services aux organisations des Premières Nations en soutien aux priorités établies par les communautés. Pour ce faire, l'équipe OS travaille en collaboration avec Services aux Autochtones Canada (SAC), Relations Couronne Autochtones et Affaires du Nord Canada (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

L'équipe Affaires publiques du CGF est responsable d'une vaste gamme d'activités liées aux relations externes et avec les parties prenantes, notamment la gestion des communications internes et externes, l'élaboration et la tenue à jour du contenu Web et du matériel imprimé du CGF, et la prestation de services et de soutien relatifs aux affaires intergouvernementales.

Services intégrés

L'équipe 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 planification financière et les rapports, la planification stratégique et organisationnelle ainsi que 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

L'équipe 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 mieux être des employés.

« Grâce à l'aide du CGF, nous faisons maintenant preuve d'une meilleure reddition de comptes et d'une plus grande transparence envers nos membres tout en créant une vision partagée pour l'avenir. »

**– Jodie Wells, ancienne directrice des finances,
Première Nation Qalipu, Terre-Neuve-et-Labrador
(Certification du SGF en 2020)**

Services de soutien pour le système de gestion financière (SGF)

Services du CGF à distance pour aider les Premières Nations éloignées ou de petite taille.

De plus en plus de Premières Nations partout au Canada s'inscrivent à l'annexe de la LGF et 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.

Pour remédier à cette situation, le CGF a créé un programme spécial, le programme de Services de soutien pour le SGF, qui offre des services de comptabilité à distance ainsi que des formations et de l'encadrement durables au personnel de ces Premières Nations afin de développer leurs

capacités en gestion financière et des ressources humaines. Lancée en 2021-2022 en tant que projet pilote, cette initiative permet d'offrir des services de tenue de livres, de comptes créditeurs, de comptes débiteurs, de la paie et de production de rapports financiers à 10 gouvernements des Premières Nations au moyen d'une plateforme de services partagés. L'utilisation durable de cette plateforme permettra la production de meilleurs rapports ainsi que la formulation de prévisions plus exactes et une meilleure gestion des risques – des éléments essentiels au bien-être et à la prospérité à long terme de toute communauté. Cette approche mise sur le fait que les gouvernements des Premières Nations participantes gardent le contrôle de leurs finances et de la prise de décisions en général à l'égard de tous les services de soutien.

Le CGF cherche maintenant à élargir son programme de Services de soutien pour le SGF afin d'offrir un soutien à plus de 30 Premières Nations au cours des cinq prochains exercices.

Le CGF : Ce qu'il fait et comment il fonctionne

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 d'autres partenaires dans le cadre de la LGF.



Processus

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

Promouvoir et faciliter l'inscription des Premières Nations à l'annexe de la LGF et leur participation à la LGF.

Le CGF communique 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 de l'élaboration d'une loi ou d'un règlement sur l'administration financière et de la certification du RF et du SGF.

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 leur cheminement vers la certification du SGF par le CGF.

1

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 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.

2

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 lignes directrices 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 relativement aux RAF.

3

4

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 juridique à cet égard aux fins de l'admissibilité des Premières Nations à ce programme, et par la suite, en faisant une surveillance, en produisant des rapports et en offrant un soutien au développement de la capacité pour les Premières Nations admises au programme.

6

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.

7

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 de critères établis par le CGF. Lorsque le rendement financier, les lois sur la gestion financière et les pratiques d'une Première Nation le justifient, le CGF fournit un rapport de certification et des recommandations au conseil d'administration donnant lieu à l'approbation par le CGF de la certification du RF et du SGF.

8

Favoriser le développement social et économique en collaboration 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 la juridiction et les capacités des Premières 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. 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.
- L'une de ces Nations a obtenu la certification du SGF.
- Une autre Nation a respecté les critères d'admissibilité du RF au programme de subvention de 10 ans.
- Une Nation se prépare actuellement au processus de procédures convenues du programme de subvention de 10 ans.

Le rôle d'intervention du CGF

Être prêt à aider en cas de non-conformité ou de manquement d'une Première Nation.

Si une Première Nation ne respecte pas – ou risque de ne pas respecter – les conditions d'une entente d'emprunt conclue avec l'Autorité financière des Premières Nations (FNFA) ou si elle ne respecte pas la réglementation concernant les recettes locales régie par la CFPN, le CGF peut intervenir, en vertu de la LGF, et offrir un soutien à la Première Nation.

L'intervention du CGF – qui peut comprendre une gestion conjointe ou une entente de gestion par un tiers – est dans l'intérêt et pour la protection de toutes les parties concernées par le cadre de la LGF, y compris la Première Nation. Toutes les parties concernées par la LGF doivent avoir confiance en la capacité des Premières Nations emprunteuses de gérer entièrement leur système de gestion financière, y compris de rembourser leur dette à la FNFA.

Lorsqu'une Première Nation démontre que ses pratiques et procédures en matière de gestion financière répondent aux normes du CGF, les investisseurs sont plus enclins à investir dans cette Nation et, habituellement, selon des modalités plus avantageuses que dans le cadre de prêts classiques.

Étant donné l'importance d'atteindre et de démontrer la conformité au moyen de pratiques financières rigoureuses, le CGF est toujours prêt à intervenir et à aider au premier signe de problème possible. Pour être prêt à réagir rapidement, le CGF a élaboré et testé des réponses selon différents scénarios afin que les mesures à prendre, le cas échéant, soient rapides, prévisibles et fiables.

Progrès et faits saillants

Le CGF surveille, mesure et évalue ses activités continues, ses données de sortie et son impact par rapport à des indicateurs clés, comme l'illustrent les sections suivantes. Tous les résultats sont en date du 31 janvier 2023.

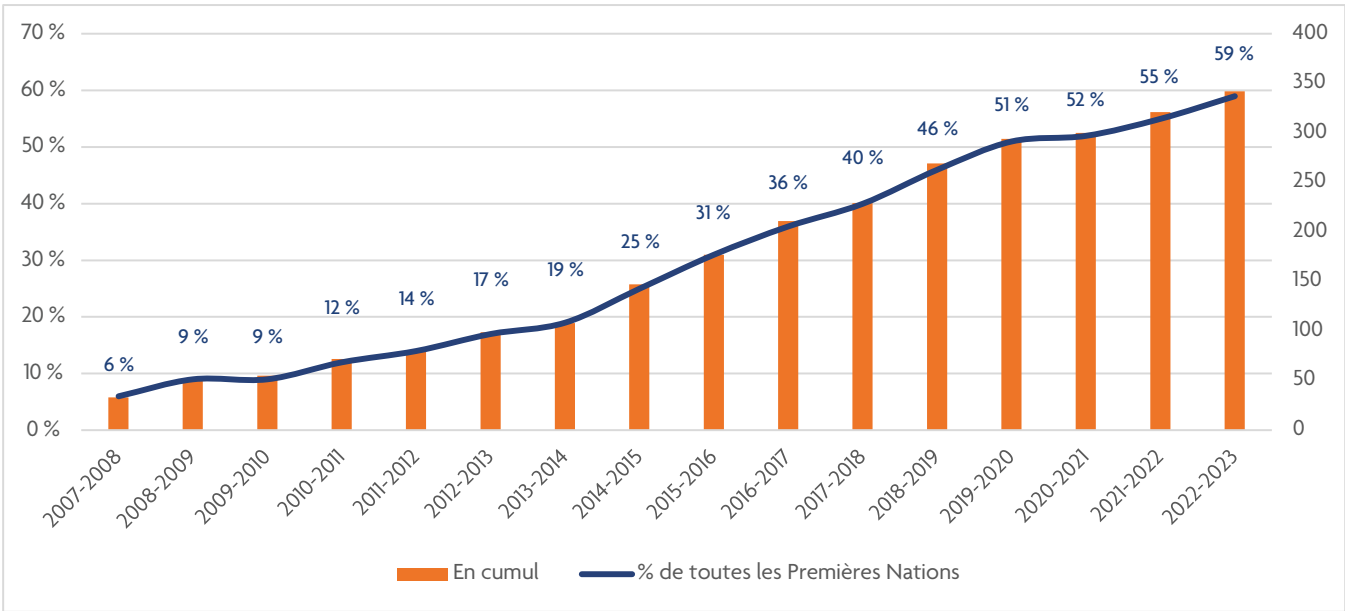
Participation à la LGF par les Premières Nations

FIGURE 1 : Premières Nations au Canada inscrites à l'annexe de la LGF, exercice de référence initial 2007–2008 et cinq derniers exercices

Nombre de Premières Nations nouvellement inscrites à l'annexe de la LGF à chaque exercice et en cumul ainsi qu'en pourcentage des Premières Nations admissibles relevant de la <i>Loi sur les Indiens</i> au Canada						
Exercice	2007-2008	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
À chaque exercice	33	40	25	6	21	21
En cumul	33	269	294	300	321	342
% des Premières Nations admissibles	6 %	46 %	51 %	52 %	55 %	59 %

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 59 % des 579 Premières Nations admissibles relevant de la *Loi sur les Indiens* au Canada.

FIGURE 2 : 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 2022-2023



Au cours des 15 années écoulées depuis l'établissement du CGF, le nombre de Premières Nations inscrites 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 2022-2023. Malgré les défis occasionnés par la pandémie de COVID-19, 48 Premières Nations se sont inscrites à l'annexe au cours des trois derniers exercices, ce qui a porté leur total à presque trois cinquièmes de toutes les Premières Nations admissibles au Canada.

Jalons atteints par le CGF

FIGURE 3 : Jalons atteints par le CGF, exercice de référence initial 2011-2012 et cinq derniers exercices

Exercice	2011-2012	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Lettes de coopération signées						
À chaque exercice	7	40	25	18	13	21
En cumul	79*	269	294	312	325	346
Lois sur l'administration financière (LAF) approuvées						
À chaque exercice	7	40	33	16	15	19
En cumul	7	177	210	226	241	260
Certificats du rendement financier (RF) délivrés						
À chaque exercice	5	29	27	15	9	19
En cumul	5	144	171	186	195	214
Certificats du système de gestion financière (SGF) délivrés						
À chaque exercice	s. o.	8	19	9	4	7
En cumul	s. o.	19	38	47	51	58
Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans						
À chaque exercice	s. o.	84	27	6	12	16**
En cumul	s. o.	84	111	117	129	145**

*72 lettres de coopérations ont été signées antérieurement.

**Les données de 2022-2023 visent les Premières Nations pour lesquelles une opinion sur la conformité de LAF et du RF a été exprimée. Le nombre de Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans à compter du 1^{er} avril 2023 n'a pas encore été déterminé.

Une fois inscrites à l'annexe de la LGF, les Premières Nations profitent activement des programmes du CGF et, si elles le choisissent, elles peuvent adopter et faire approuver une LAF et, ultimement, obtenir la certification du RF et du SGF. Parmi les 342 Premières Nations inscrites à l'annexe de la LGF en date de 2022-2023, un total de 346 a déjà signé une lettre de coopération avec le CGF. Parmi ces Premières Nations ayant signé une lettre de coopération, 260 ont fait approuver leur LAF, ce qui leur permet d'obtenir éventuellement la certification du RF et du SGF. L'intérêt pour le programme de subvention de 10 ans de Services aux Autochtones Canada est également très élevé : 144 Premières Nations de partout au Canada sont maintenant admissibles à ce programme après avoir obtenu une opinion sur la conformité de la LAF et du RF délivrée par le CGF.

FIGURE 4 : Jalons atteints par le CGF – Nombre de Premières Nations en date de 2022-2023

LAF : Lois sur l'administration financière approuvées

RF : Certificats du rendement financier délivrés

SGF : Certificats du système de gestion financière délivrés

10 ans : Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans (au 1^{er} avril 2022)*

Canada		Alberta		Ontario		Terre-Neuve-et-Labrador	
LAF	260	LAF	12	LAF	33	LAF	4
RF	214	RF	10	RF	29	RF	4
SGF	58	SGF	1	SGF	9	SGF	1
10 ans	129	10 ans	2	10 ans	18	10 ans	1

Territoires du Nord-Ouest		Saskatchewan		Québec		Île-du-Prince-Édouard	
LAF	5	LAF	29	LAF	13	LAF	1
RF	3	RF	22	RF	10	RF	1
SGF	0	SGF	3	SGF	1	SGF	0
10 ans	0	10 ans	16	10 ans	6	10 ans	0

Colombie-Britannique		Manitoba		Nouveau-Brunswick		Nouvelle-Écosse	
LAF	115	LAF	30	LAF	6	LAF	12
RF	99	RF	20	RF	4	RF	12
SGF	34	SGF	5	SGF	0	SGF	4
10 ans	67	10 ans	9	10 ans	2	10 ans	8

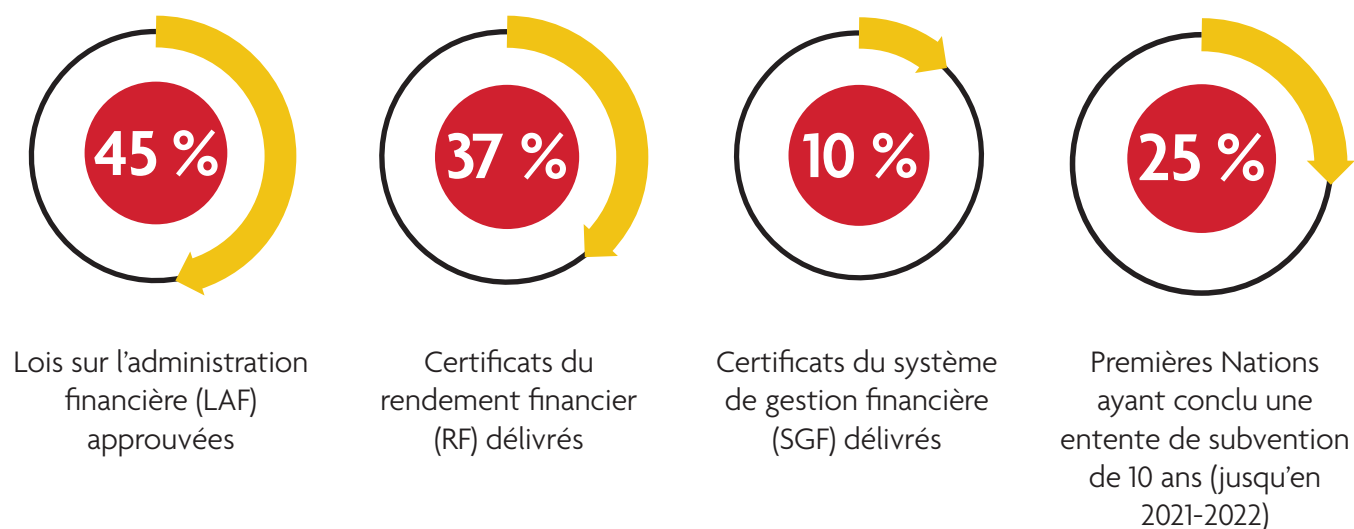
*La figure 4 montre le nombre de Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans au 1^{er} avril 2022. Le nombre de Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans à compter du 1^{er} avril 2023 n'a pas encore été déterminé.

Le CGF continue de réaliser activement son mandat à l'échelle du Canada visant à promouvoir la participation à la LGF et à soutenir le développement et la certification de la capacité en matière de gestion financière pour toutes les Premières Nations intéressées. 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, le CGF a fait des progrès considérables au cours des dernières années pour joindre les 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.

On compte maintenant des Nations détenant un certificat du RF et du SGF dans toutes les régions du Canada, ce qui reflète l'engagement du CGF à accroître la participation à l'échelle du Canada en offrant des programmes et une coordination à partir de ses bureaux répartis partout 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.



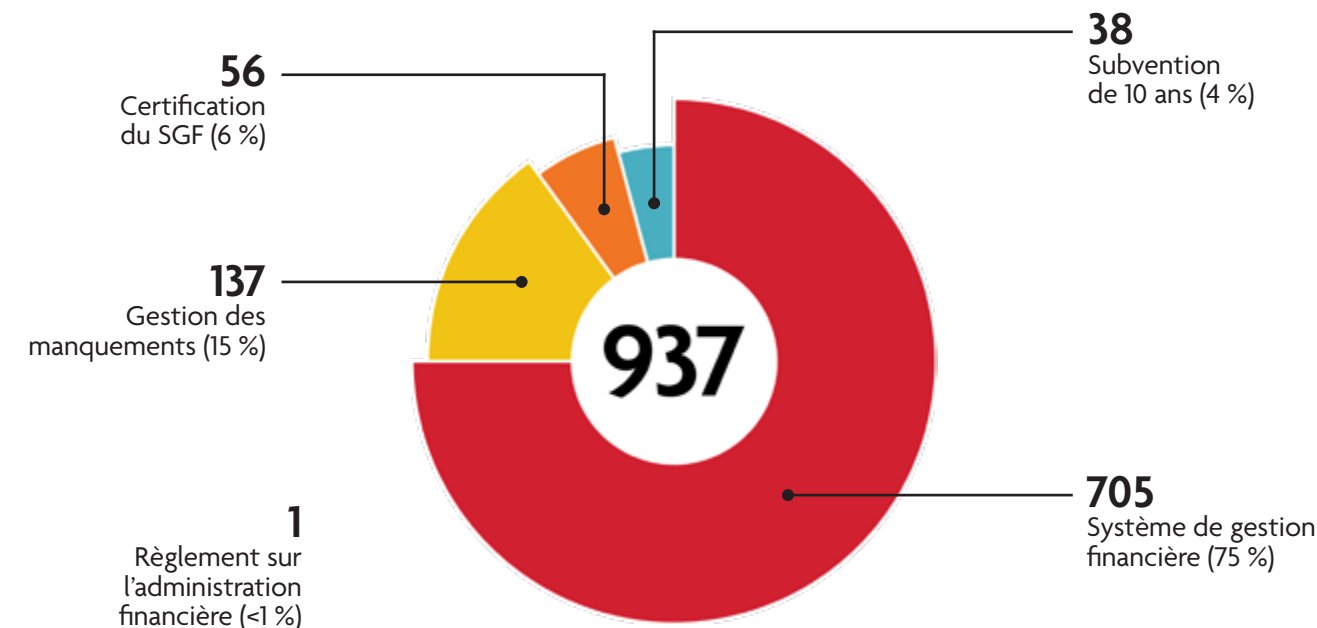
FIGURE 5 : Jalons atteints par le CGF – En pourcentage des Premières Nations admissibles relevant de la Loi sur les Indiens, en date de 2022-2023



Au cours de l'exercice 2022-2023, une importante étape a été franchie, puisque 214 Premières Nations – soit plus du tiers de toutes les Nations admissibles au Canada – ont obtenu la certification du rendement financier.

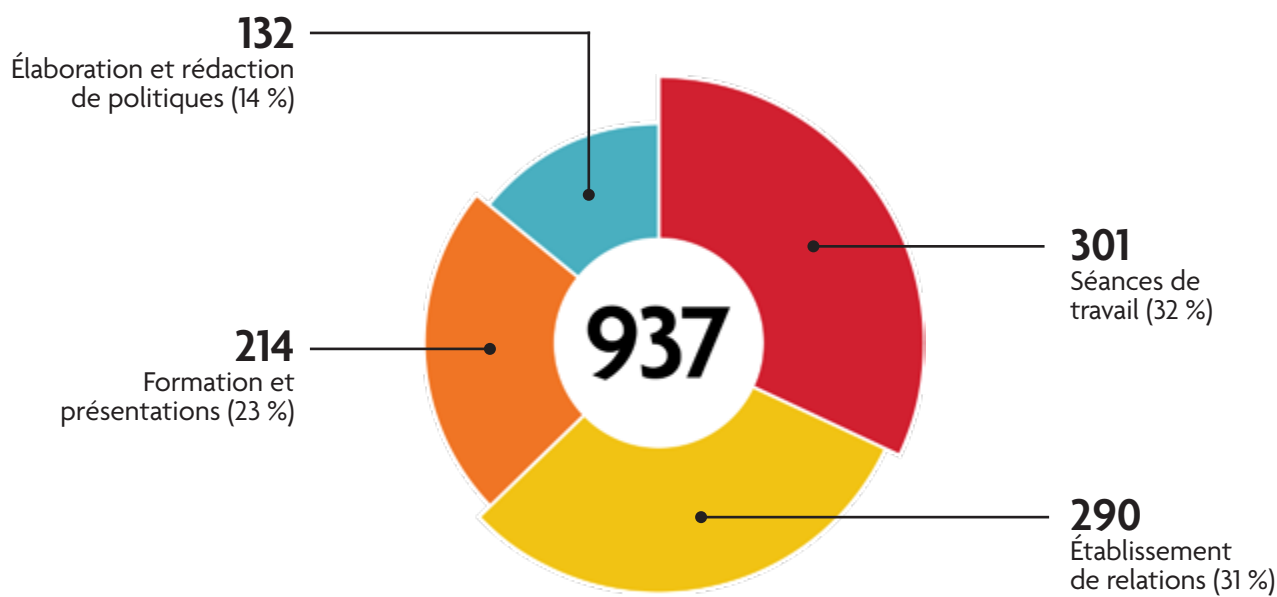
Ateliers de développement de la capacité

FIGURE 6 : Ateliers du CGF donnés en 2022-2023, par type de client



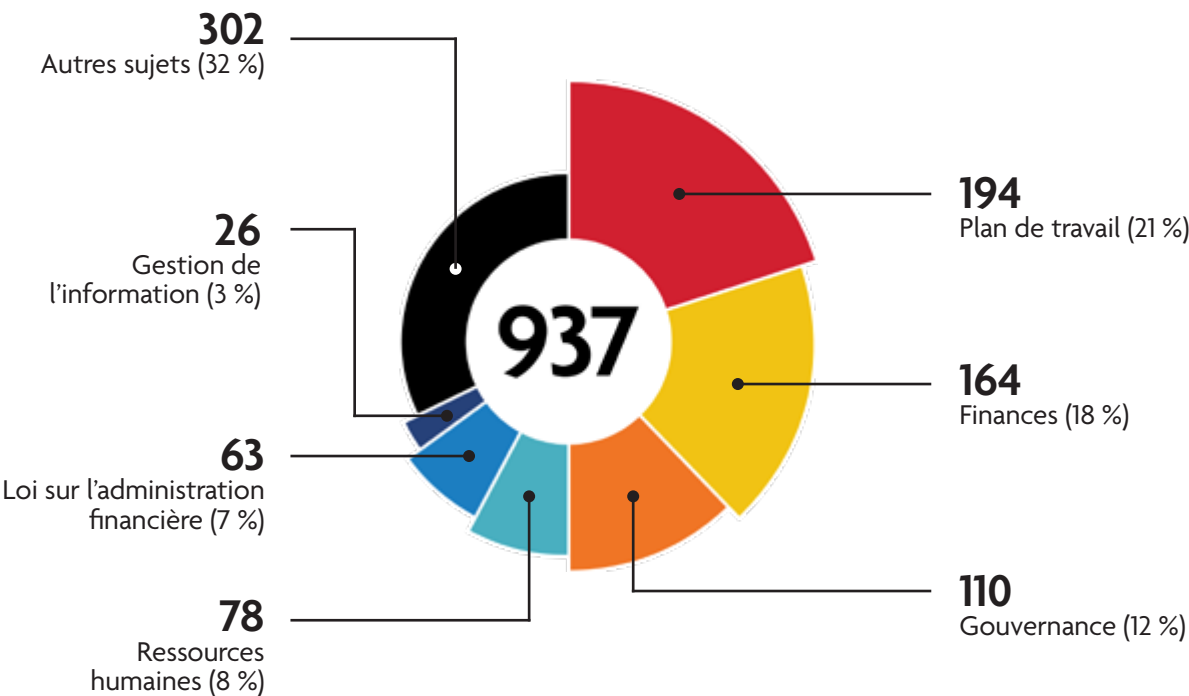
En 2022-2023, le CGF a donné plus de 900 ateliers spécialisés et séances d'orientation pour les Premières Nations intéressées partout au Canada. Bien que la plupart des ateliers (trois quarts) aient porté essentiellement sur la mise en œuvre du système de gestion financière, un nombre considérable de séances ont été consacrées à d'autres besoins des clients, notamment les besoins des Premières Nations participant au PPM, des Premières Nations détenant déjà un certificat du SGF et des Premières Nations participant au programme de subvention de 10 ans de SAC.

FIGURE 7 : Ateliers du CGF donnés en 2022-2023, par type d'atelier



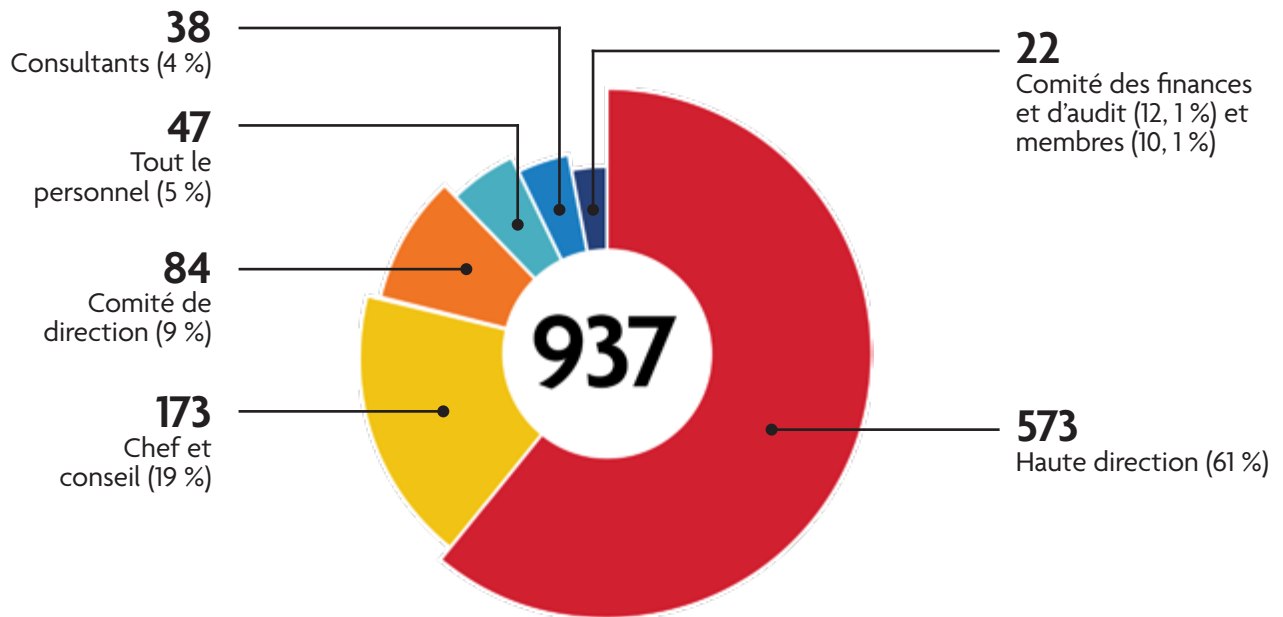
Les séances comme telles permettaient de regrouper de façon sainement équilibrée différents modes et différentes approches, un tiers des séances étant consacré aux séances de travail et à l'établissement de relations, et un cinquième étant consacré à la formation et aux présentations à proprement parler. Pour aider les Premières Nations à composer avec la complexité qui accompagne les lois, les normes et les pratiques liées à la gestion financière, 132 séances (14 %) données au cours de l'exercice traitaient de l'élaboration et de la rédaction de politiques.

FIGURE 8 : Ateliers du CGF donnés en 2022-2023, par sujet



Le CGF a continué de s'assurer que ses ateliers et séances de formation traitaient de toute la gamme de sujets d'intérêt pour les Premières Nations qui sont ses clientes, de la planification du travail et de la gouvernance jusqu'aux finances, aux ressources humaines, à la Loi sur l'administration financière et à la gestion de l'information. Près du tiers de ces séances (32 %) ont traité d'autres sujets d'intérêt pour les Premières Nations.

FIGURE 9 : Ateliers du CGF donnés en 2022-2023, par public cible

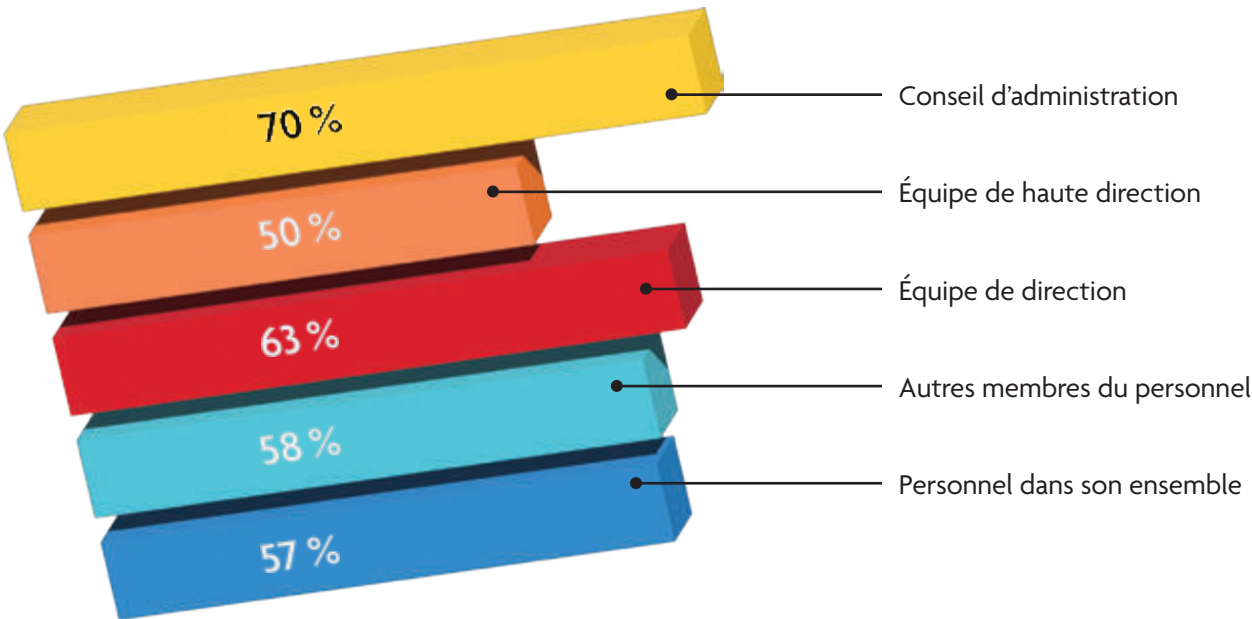


Bien que presque les deux tiers (61 %) des ateliers et séances de formation du CGF se soient adressés à des membres de la haute direction des Premières Nations, d'autres séances se sont adressées à d'autres groupes importants, notamment le chef et le conseil, le comité de direction et d'autres partenaires et participants clés.

Représentation autochtone au sein du CGF

Comme l'indique la figure 10 ci-dessous, nous nous efforçons d'avoir une représentation autochtone à tous les échelons de notre organisation.

FIGURE 10 : Pourcentage de personnes autochtones au sein du personnel du CGF, par échelon, 2022-2023



Membres du personnel et du conseil d'administration du CGF lors de la célébration du 15^e anniversaire du CGF, durant l'assemblée annuelle tenue à Ottawa en novembre 2022.

La Première Nation Long Plain priorise la réconciliation économique – et obtient des résultats

La Première Nation Long Plain respecte l'engagement affiché sur la page d'accueil de son site Web voulant que la réconciliation économique soit à l'avant-plan pour tout gouvernement autochtone et tout partenaire du gouvernement fédéral et des autres gouvernements.

Communauté ojibwée et dakota de la région des plaines centrales du Manitoba, la Première Nation Long Plain a mis ces paroles en pratique cette année en franchissant deux importantes étapes de son développement économique. Tout d'abord, il y a eu l'ouverture de l'hôtel aéroportuaire Odé Akiing–Wyndham Garden Winnipeg le 5 octobre 2022. Ensuite, à titre de Première Nation du Traité n° 1, la Nation Long Plain a bénéficié du rapatriement des terres de l'ancien Kapyong Barracks à Winnipeg, qui ont été intégrées à une réserve conjointe le 16 décembre 2022.



La Première Nation Long Plain a voulu aménager cet hôtel à titre de moyen d'offrir une stabilité économique à ses membres. La Nation a exercé son autonomie et l'autodétermination pour s'assurer que l'hôtel créerait des emplois et offrirait une sécurité économique aux membres de la communauté. Ce projet offrira également des emplois, des services et des opportunités dans la région du grand Winnipeg.

L'hôtel aéroportuaire Odé Akiing–Wyndham Garden Winnipeg offre des services complets sur la première réserve urbaine de Winnipeg : la réserve Long Plain Madison sur le territoire du Traité n° 1. L'hôtel – le plus important projet jamais réalisé par la Première Nation Long Plain – est détenu par la Nation et exploité par la chaîne Sparrow Hotels de Winnipeg. Cet hôtel aéroportuaire comprend 132 chambres, une piscine, une glissade d'eau, un centre de conditionnement physique ainsi que 5 800 pieds carrés d'espaces rencontres flexibles, de salles à manger et de cafés, de même que 230 espaces de stationnement.

Les projets de développement économique de la Première Nation Long Plain sont gérés par la société de développement économique de la Nation, Arrowhead Development Corporation (ADC). Cette société gère des entreprises détenues par la Nation sur ses trois réserves : la réserve Long Plain n° 6, la réserve Keeshkeemaquah (Portage la Prairie) et la réserve Long Plain Madison. La société vise à renforcer la base économique de la Première Nation Long Plain afin d'améliorer la qualité de vie de ses membres en créant de l'emploi à long terme et en exploitant les entreprises de façon durable.

La conversion de l'ancien Kapyong Barracks en réserve des Premières Nations du Traité n° 1 à Winnipeg est la conclusion de négociations qui se sont échelonnées sur deux décennies. Naawi Oodena est désormais la plus importante zone urbaine de développement économique autochtone au Manitoba et la seule réserve urbaine détenue collectivement par les sept Nations du Traité n° 1, ce qui crée un précédent pour toute Première Nation au Canada travaillant à l'élaboration de ses propres ententes de rapatriement aux fins de la création de zones de développement économique dans les centres urbains ou les communautés rurales.

Naawi-Oodena signifie « Centre du cœur et de la communauté » en langue anishinaabemowin. L'aménagement de ces terres créera des emplois et générera des revenus non seulement pour les Premières Nations du Traité n° 1, mais également pour Winnipeg et ses environs.

Parmi les projets pour Naawi-Oodena on compte des immeubles résidentiels, commerciaux, éducatifs, culturels, sportifs et récréatifs ainsi que des centres de santé de même que d'autres espaces communautaires. Le début de la construction est prévu pour 2023, et les trois phases du plan d'aménagement devraient être terminées en 15 ans.

Les Premières Nations montrent la voie à suivre 5 – Winnipeg 2022

Favoriser la résilience économique et l'innovation des Premières Nations.

Conjointement avec la CFPN, la FNFA et le Conseil consultatif des terres, le CGF a présenté la cinquième édition du congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre*, qui s'est tenu du 4 au 6 octobre 2022. Plus de 200 planificateurs, gestionnaires et dirigeants autochtones se sont réunis à Winnipeg, tandis que plus de 100 personnes ont participé au congrès virtuellement à partir de divers endroits au Canada.

Sous le thème de la résilience économique et de l'innovation, 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 également 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 pour les services et projets de développement au sein des communautés.

Le congrès annuel *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* prend de l'ampleur à titre d'importante plateforme pour l'échange d'idées, de perspectives et d'expériences en matière de développement économique et de gestion financière entre les Premières Nations. Les séances sont ouvertes aux dirigeants des Premières Nations qui : sont actuellement inscrites à l'annexe de la LGF; perçoivent des recettes locales en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*; sont signataires de l'*Accord-cadre relatif à la gestion des terres des premières nations*; ont présenté une déclaration d'intérêt à l'égard de la subvention de 10 ans.



Jalons et accomplissements importants en 2022-2023

Voici certains des principaux accomplissements du CGF et les principaux jalons qu'il a atteints au cours de l'exercice écoulé :

- **Prestation continue du soutien et des services** : Nous avons répondu à 100 % des demandes d'information, de conseils et de soutien faites par les Premières Nations intéressées.
- **Accroissement de la juridiction des Premières Nations** : Nous avons collaboré avec les institutions de la LGF qui sont nos partenaires pour élaborer et promouvoir des propositions exhaustives de modifications à la LGF afin d'accroître et de renforcer la juridiction des Premières Nations en ce qui a trait aux finances, à l'économie et au développement communautaire.
- **Services de soutien** : Nous avons consacré 1 138 heures aux services de soutien afin d'aider les Premières Nations participant au projet pilote de Services de soutien pour le SGF à se préparer en vue de leur participation officielle aux programmes du CGF, ce qui comprend 874 heures consacrées aux services de comptabilité à distance (77 %) et 264 heures consacrées à la formation et à des séances d'information (23 %).
- **Atelier sur les Nations prospères** : Nous avons organisé deux importants ateliers visant à informer les Premières Nations clientes de la valeur de la certification du SGF; 35 Premières Nations ont envoyé des représentants. Ces ateliers mettaient en vedette des dirigeants des Premières Nations ayant obtenu la certification du SGF.
- **Projet Feuille de route** : Nous avons rédigé et publié les huit chapitres du projet Feuille de route, un plan autochtone en vue de l'atteinte par les Premières Nations de la prospérité économique et de l'autodétermination, et nous avons entrepris une tournée du projet Feuille de route à l'échelle du Canada afin de continuer d'échanger activement avec les gouvernements, les organisations et les leaders d'opinion autochtones pour faire progresser les initiatives découlant du projet Feuille de route. Les initiatives découlant du projet Feuille de route présentées lors du congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* tenu en octobre 2022 ont obtenu un soutien inconditionnel de la part des Premières Nations clientes qui étaient présentes.
- **Fonction d'organisme de réglementation économique** : Nous avons établi le cadre méthodologique pour la fonction d'organisme de réglementation économique de l'Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA) et nous avons signé un protocole d'entente avec l'AFNWA et Services aux Autochtones Canada afin de permettre au CGF d'assumer cette fonction.
- **Reconnaissance professionnelle** : Le CGF est devenu un porte-parole autochtone reconnu par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) ainsi qu'à l'échelle internationale par le Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (ISSB) en ce qui a trait aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) au Canada.

- **Lettres de commentaires** : Nous avons mis en lumière et défendu l'inclusion des perspectives et points de vue autochtones dans l'établissement de nouvelles normes en matière de comptabilité, de durabilité, de marchés boursiers et d'investissement, entre autres, en répondant à sept demandes de commentaires.
- **Allocutions** : Le CGF a accepté des invitations à prononcer des allocutions et à faire des présentations à plus de 65 événements s'adressant à diverses organisations et institutions sur divers sujets tels que la réconciliation économique et le projet Feuille de route.
- **Personnel et bureaux du CGF** : Nous comptons maintenant 97 employés, qui font appel à des consultants spécialisés et à des sous-traitants au besoin et qui sont répartis dans quatre bureaux, soit à Vancouver, à Winnipeg, à Ottawa et à Montréal, y compris de nouveaux locaux partagés avec la CFPN et l'IIPN à Ottawa.
- **Travail hybride** : Un tiers de nos employés travaillant à distance, au sein de leur communauté, et trois employés sur cinq font du télétravail en formule hybride de façon conforme à notre nouvelle politique de télétravail.
- **Désignations professionnelles** : Le CGF compte désormais dans ses rangs 19 comptables professionnels agréés (CPA) et six avocats, en plus d'un grand nombre d'employés détenant un diplôme universitaire dans un domaine pertinent, comme l'administration, l'économie, les affaires, la gestion et les communications. Le CGF a été autorisé par l'organisation de CPA de la Colombie-Britannique à devenir un bureau de formation préapprouvée pour les nouveaux aspirants CPA autochtones.
- **Ressources humaines** : Nous avons renforcé les capacités du CGF grâce à l'ajout de 35 employés, à la promotion de 13 employés et à l'établissement d'un programme de reconnaissance des états de service.
- **Diversité, équité et inclusion** : Nous avons signé le code de diversité, d'équité et d'inclusion du Chartered Financial Analyst (CFA) Institute pour les États-Unis et le Canada.
- **Membres du personnel autochtones** : Nous comptons désormais 57 % de nos employés qui sont des personnes autochtones, y compris la moitié de notre équipe de haute direction.
- **Technologie de l'information** : Nous sommes à réaliser un examen exhaustif de nos systèmes de TI, ce qui donnera lieu à l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal pour les TI visant à permettre au CGF de créer un environnement de TI de grande qualité, hautement réactif et économique comprenant des services technologiques fiables permettant la collaboration et une administration efficace et efficiente.

Atteinte des objectifs prévus pour 2022-2023

Objectifs et priorités à long terme généraux

L'orientation stratégique du CGF est établie par son conseil d'administration. De façon périodique, le conseil et les membres de la haute direction tiennent une séance de planification stratégique afin de revoir les plans et les priorités pour les exercices à venir.

Le plan stratégique quinquennal de 2019 à 2024 approuvé par le conseil d'administration, Explorer et établir de nouveaux horizons, comporte 10 objectifs stratégiques. Ces objectifs ont été intégrés à nos plans et engagements pour 2023-2024 et par la suite :

1. **Accroître la clientèle**
2. **Améliorer la communication**
3. **Améliorer la technologie**
4. **Optimiser le programme de subvention de 10 ans**
5. **Offrir des services de soutien**
6. **Rehausser les services aux clients**
7. **Être prêts pour les interventions**
8. **Devenir l'administrateur de la gestion des manquements**
9. **Renforcer la capacité organisationnelle générale**
10. **Soutenir les autres institutions de façon proactive**

Afin d'offrir une vision à long terme et un contexte stratégique global pour orienter la mise en œuvre de ces objectifs stratégiques, le conseil d'administration a tenu en 2021 une séance de planification stratégique qui établit quatre priorités stratégiques à long terme :

- 1. Mettre l'accent sur la valeur de la certification du SGF pour les Premières Nations et pour le gouvernement; préconiser une présentation de l'information plus judicieuse.**
- 2. Être un leader d'opinion en matière de gestion financière et de développement économique des peuples autochtones; être le lien stratégique pour la défense de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA) et le réseautage s'y rattachant.**
- 3. Se préparer aux importants changements découlant de la DNUDPA qui transformeront les relations avec le gouvernement et les entreprises.**
- 4. Élaborer une stratégie pour les ressources humaines, le recrutement et le développement de la capacité qui soit cohérente, durable et axée sur nos valeurs.**

La mise en œuvre de ces quatre thèmes stratégiques est interprétée et reflétée dans le rythme, le ton et l'ampleur des mesures et initiatives précises mises de l'avant par le CGF chaque année.



Le CGF a fait en sorte que les représentants des Premières Nations puissent se prononcer sur les enjeux autochtones lors du congrès de l'ISSB tenu en octobre 2022 à Montréal.

Programme de subvention de 10 ans

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 collectivité.
- 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 *Loi sur la gestion financière des premières nations* (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 ministre de Services aux Autochtones et la ministre de 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, 129 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 qui est octroyé au CGF.

Réalisations et accomplissements en 2022-2023

Le détail des réalisations de 2022-2023 (jusqu'au 31 janvier 2023) par rapport aux priorités stratégiques à long terme ci-dessus et aux objectifs stratégiques continus figure sous les objectifs et réalisations correspondants ci-dessous, qui consistent en l'intégration et la simplification des 37 engagements énoncés dans le plan directeur de 2022-2023.

A. Offrir des programmes et des services de façon continue

1. Promouvoir et faciliter l'inscription à l'annexe de la LGF et la participation à la LGF.

- Nous avons mis à jour et rehaussé les capacités de communication du CGF afin de soutenir la communication aux Premières Nations et les échanges avec ces dernières, ce qui comprend : création d'une banque d'exemples de réussites du CGF à utiliser dans les communications et les séances d'information; actualisation de la stratégie relative aux médias sociaux du CGF; démarrage d'un projet d'actualisation du site Web du CGF.
- Nous avons participé à 21 événements organisés par les Premières Nations afin de faire la promotion du CGF et d'établir des liens avec les clients.
- Nous avons fait 85 présentations à des Premières Nations qui sont des clients potentiels.
- En collaboration avec les institutions de la LGF qui sont nos partenaires, nous avons facilité l'inscription à l'annexe de la LGF de 21 nouvelles Premières Nations.
- Nous avons signé 20 lettres de coopération avec de nouveaux clients qui se sont engagés à travailler avec le CGF.
- Nous avons organisé deux ateliers sur les Nations prospères visant à informer les Premières Nations de la valeur de la certification du SGF.
- Nous avons communiqué avec toutes les Premières Nations qui sont inactives dans leur parcours vers la certification du SGF afin de les aider à redémarrer le processus.
- Nous avons communiqué avec 43 Premières Nations qui ont adopté une LAF, mais n'ont pas de certificat du RF, et fait des présentations à huit d'entre elles.

2. Élaborer, mettre à jour et promouvoir les normes du CGF.

- Nous avons entrepris un examen des enjeux liés aux normes du CGF afin d'identifier et de réagir à tout élément prioritaire nécessitant une modification.
- Nous avons réalisé une évaluation interne des Normes relatives au rendement financier du CGF en fonction de l'évolution des profils financiers des Premières Nations.

3. Offrir une aide pour l'élaboration de la LAF ou du RAF et attester de sa conformité.

- Nous avons répondu à toutes les demandes de présentations à des Premières Nations et autres parties intéressées sur les parcours facultatifs que représentent la LAF et le RAF.
- Nous avons réalisé 20 examens de lois et de règlements aux fins d'attestation de la conformité (pour les LAF) et d'opinion sur la conformité (pour les RAF).
- Nous avons établi des ententes de financement avec 17 Premières Nations pour soutenir la rédaction de leur loi ou règlement.
- Nous avons réalisé 14 attestations de conformité de la LAF mise à jour pour des Premières Nations ayant mis à jour leur LAF en vue de la certification du SGF.

4. Soutenir le développement de la capacité pour la mise en œuvre d'une LAF ou d'un RAF.

- Nous avons conçu et donné 937 ateliers et séances de formation pour les Premières Nations clientes du CGF partout au Canada.
- Nous avons aidé six Premières Nations à passer du développement de la capacité à l'examen en vue de la certification du SGF.

5. Examiner et approuver la certification du RF et du SGF.

- Nous avons répondu à toutes les demandes d'examen du RF et du SGF de Premières Nations.
- Nous avons entrepris 41 examens du RF qui ont donné lieu à la certification officielle du RF de 20 Premières Nations, portant le total des Premières Nations détenant cette certification à 214.
- Nous avons réalisé 17 examens du SGF qui ont donné lieu à la certification officielle du SGF de 7 Premières Nations, portant le total des Premières Nations détenant cette certification à 58.

6. Soutenir la participation au programme de subvention de 10 ans de SAC.

- Nous avons offert deux webinaires sur le programme de subvention de 10 ans afin d'expliquer le programme et les critères d'admissibilité s'y rattachant ainsi que le processus d'approbation.
- Nous avons répondu à toutes les demandes de Premières Nations et d'autres entités souhaitant avoir de l'information sur le programme de subvention de 10 ans.
- Nous avons communiqué avec 34 Premières Nations ayant exprimé un intérêt envers le programme de subvention de 10 ans à l'égard de la période de subvention commençant le 1^{er} avril 2023.
- Nous avons réalisé des examens de conformité pour 20 Premières Nations et avons exprimé 16 opinions sur la conformité du RF aux fins de l'admissibilité au programme pour les Premières Nations qui respectaient les critères d'admissibilité. Nous avons exprimé 14 opinions sur la conformité pour les Premières Nations qui respectaient les critères d'admissibilité de la LAF.

- Nous avons réalisé la surveillance annuelle des ratios financiers de 51 Premières Nations participant au programme de subvention de 10 ans.
- Nous avons réalisé l'examen de procédures convenues pour six Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans avec SAC afin d'évaluer la mise en œuvre des dispositions requises de la LAF ou du RAF de ces Premières Nations.
- Nous avons fourni des services de développement de la capacité à 23 Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans avec SAC afin de soutenir la mise en œuvre des dispositions requises de la LAF ou du RAF de ces Premières Nations.

7. Offrir un soutien en développement de la capacité aux Premières Nations participant au Programme de prévention des manquements.

- Nous avons offert un soutien à 21 Premières Nations participant au PPM.
- Nous avons organisé 137 ateliers destinés spécifiquement aux clients du PPM.
- Nous avons fait équipe avec Capacity Connect pour créer et présenter un atelier en quatre parties aux clients du PPM intitulé « Taking Control of Your Financial Future » qui portait sur la prise en charge de l'avenir financier de la Nation.

8. Favoriser le développement social et économique en collaboration avec les autres institutions de la LGF.

- Nous avons collaboré avec les institutions de la LGF qui sont nos partenaires à la création et à la promotion d'un ensemble complet de modifications proposées à la LGF afin d'accroître la juridiction des Premières Nations en matière de finances, d'économie et de développement communautaire ainsi que d'élargir et de renforcer les pouvoirs du CGF et des autres institutions de la LGF.
- Nous avons répondu aux demandes de précisions de la part du Canada et d'autres parties relativement aux changements législatifs proposés se rapportant spécifiquement au CGF.
- Nous avons réussi à terminer la version finale des modifications proposées à la LGF, et les consultations ont commencé.
- Nous avons collaboré avec les institutions de la LGF qui sont nos partenaires à la planification et à l'organisation du congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre 5 - Résilience économique et innovation*, qui a rassemblé des représentants de Premières Nations inscrites à l'annexe de la LGF et travaillant avec le Conseil consultatif des terres afin de leur permettre de partager leurs réussites entre elles et avec les institutions de la LGF.
- Nous avons réalisé une analyse financière pour 26 membres emprunteurs de la FNFA ayant rendu leurs états financiers annuels publics.
- Nous avons réalisé l'analyse financière de membres emprunteurs de la FNFA n'ayant pas rendu leurs états financiers annuels publics et fait part de nos conclusions à la FNFA.

9. Être prêts pour les interventions.

- Nous avons examiné et rédigé le manuel d'intervention du CGF et établi les positions et les devoirs du CGF à cet égard.
- Nous avons travaillé avec des organisations externes aux processus et protocoles de communication advenant que la situation financière d'une Première Nation nécessite une intervention du CGF.



« Notre certification financière a véritablement aidé notre Nation à obtenir un taux avantageux pour un emprunt hypothécaire de 11 M\$ pour le superbe centre de mieux-être de la Nation Songhees. L'instauration de ces lois nous permet de respecter nos engagements auprès de nos prêteurs. »

– Francine L'Hirondelle, directrice des finances, Nation Songhees, Colombie-Britannique (Certification du SGF en 2018)

B. Établir de nouveaux programmes et services

10. Soutenir le Canada et l'Assemblée des Premières Nations (APN) dans l'établissement d'une nouvelle relation financière avec les Premières Nations.

- Nous avons pris part à des discussions conjointes avec SAC et l'APN lors de tables rondes consultatives stratégiques et techniques sur la nouvelle relation financière.
- Nous avons entrepris l'examen des recommandations du rapport provisoire de 2019 du Comité consultatif mixte sur les relations financières et avons élaboré une liste d'initiatives de ce comité et du 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.

11. Promouvoir et faire progresser la vision et la stratégie du projet Feuille de route.

- Nous avons rédigé et publié les huit chapitres du projet Feuille de route.
- Nous avons lancé officiellement la vision du projet Feuille de route lors d'un événement très réussi à Ottawa en novembre 2022 auquel plus de 200 personnes ont participé.
- Nous avons entrepris la « tournée du projet Feuille de route » et communiqué avec les Premières Nations en mettant l'accent sur les propositions et occasions de développement futur des initiatives du CGF et autres institutions de la LGF permettant d'accroître les pouvoirs financiers et les capacités financières des Premières Nations et de favoriser leur développement économique.
- Nous avons fait des présentations sur le projet Feuille de route lors du congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre*, du congrès national d'AFOA Canada et du congrès de l'Atlantic Policy Congress of First Nations Chiefs Secretariat et avons demandé des rétroactions des Premières Nations participantes.

12. Étendre les services aux Premières Nations autonomes et aux Premières Nations signataires d'un traité moderne ainsi qu'aux organisations sans but lucratif autochtones.

- Nous avons participé à l'élaboration continue des modifications législatives et des règlements visant les Premières Nations autonomes et les Premières Nations signataires d'un traité moderne.
- Nous avons continué de jeter les bases en vue de la consultation et des commentaires qui suivront la publication par le Canada de projets de règlements découlant des articles 141 et 141.1 de la LGF.
- Nous avons continué de développer de nouveaux outils de même que des modèles de lois et de règlements ainsi que des procédures d'examen de la conformité pour les nouvelles catégories de clients en vue des modifications législatives et des nouveaux règlements.

13. Projet pilote de Services de soutien pour le SGF.

- Nous avons aidé 10 Premières Nations dans le cadre de leur participation au projet pilote de Services de soutien pour le SGF.
- Nous avons créé un nouveau plan d'activités visant à étendre notre offre de services à un plus grand nombre de Premières Nations et à offrir de nouveaux services dans le cadre du programme de Services de soutien pour le SGF.

14. Offrir des services de façon continue aux Premières Nations détentrices d'un certificat du SGF.

- Nous avons créé une vision et un plan pour la conception et l'offre de services de façon continue afin de répondre aux besoins des Premières Nations détentrices d'un certificat du SGF qui sont intéressées par de tels services et souhaitent améliorer leur gestion financière de façon continue.
- Nous avons animé 56 ateliers spécialisés pour des Premières Nations détentrices d'un certificat du SGF.

15. Développer les capacités du CGF en matière de collecte de données et d'analyse statistique.

- Nous avons engagé un nouveau gestionnaire des données et de l'analyse ainsi qu'un analyste junior pour diriger et coordonner le renforcement des capacités du CGF en matière de données et de statistiques.
- Nous avons dressé un plan de gestion des données du CGF.
- Nous avons démarré le travail en soutien aux tables rondes consultatives sur la nouvelle relation financière en nous fondant sur l'analyse de données provenant des bases de données actuelles du CGF.
- Nous avons réalisé des sondages auprès de nos clients afin d'explorer et de comprendre leurs besoins et intérêts en évolution, ce qui comprend un sondage des participants au congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* ainsi qu'un sondage de 164 Premières Nations qui cheminent de façon active vers la certification du SGF.

16. Établir le rôle du CGF à titre d'organisme de réglementation économique.

- Nous avons élaboré, conjointement avec l'Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA) et SAC, le cadre méthodologique permettant au CGF d'assumer des responsabilités de surveillance à titre d'organisme de réglementation économique de l'AFNWA et avons signé un protocole d'entente avec l'AFNWA et SAC.
- Nous avons établi un échéancier et les mesures préparatoires pour le premier cycle d'évaluation de l'AFNWA.

C. Explorer de nouveaux horizons et de nouvelles occasions

17. Promouvoir les perspectives autochtones dans l'établissement de nouvelles normes en matière de finances, de comptabilité et de durabilité, entre autres.

- Nous avons participé à neuf processus de consultation relatifs aux normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et avons fourni des recommandations tenant compte des enjeux et du contexte des peuples autochtones.
- Nous avons participé à la conférence des Nations Unies sur la biodiversité (COP15) ainsi qu'à trois discussions de groupe afin d'intégrer la perspective autochtone aux conversations mondiales sur la biodiversité.
- Nous avons élaboré ou présenté des commentaires, des conseils et de l'information contextuelle afin de favoriser et d'accroître la compréhension et l'appréciation des facteurs propres aux besoins, intérêts, circonstances et perspectives autochtones, notamment grâce à des communications et des échanges avec les organisations et associations suivantes :
 - » Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board – ISSB)
 - » Conseil des normes comptables internationales du secteur public (International Public Sector Accounting Standards Board – IPSASB)
 - » Securities and Exchange Commission (SEC)
 - » Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF)
 - » Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP)
 - » Comité d'examen indépendant de la normalisation au Canada (CEIN)
 - » Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO)
 - » CPA Canada Council of Chairs
 - » Conseil de surveillance de la normalisation en audit et certification (CSNAC)
 - » Conseil de surveillance de la normalisation comptable (CSNC)
 - » Fiduciaires de l'IFRS Foundation
 - » Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)
 - » Banque du Canada

18. Accroître les intérêts autochtones pris en compte dans les politiques et les pratiques économiques, sociales, gouvernementales et d'affaires.

- Nous avons élaboré ou présenté des commentaires, des conseils et de l'information contextuelle afin d'accroître la prise en compte des intérêts des Autochtones, notamment au moyen de communications et d'échanges avec les organisations et associations suivantes :
 - » ISSB, IPSASB, SEC, BSIF, CCSP, CEIN, SVMO, CPA Canada Council of Chairs, CSNAC, CSNC, Fiduciaires de l'IFRS Foundation et CIRANO
 - » Provinces de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, du Manitoba et du Nouveau Brunswick
 - » Ministère de la Justice du Canada
 - » Banques à charte
 - » Investissements RPC
 - » Régime de retraite des enseignants de l'Ontario (Teachers)
 - » Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS)
- Nous avons tenu de nombreuses réunions et de nombreux échanges avec des fonctionnaires fédéraux ainsi que des membres du Parlement élus et leur personnel – en personne et à distance – afin de promouvoir et de soutenir les initiatives du CGF en soutien aux Premières Nations partout au Canada.
- Nous avons soumis des propositions au Canada visant l'inclusion d'initiatives favorables dans le budget fédéral.
- Nous avons communiqué de l'information, des idées et des propositions lors du sommet économique de Services aux Autochtones Canada.
- Nous avons défendu les intérêts des peuples autochtones auprès de parlementaires fédéraux et provinciaux.
- Nous avons fourni des témoignages d'experts au Parlement en vue de la création d'un conseil de réconciliation.

D. Renforcer la capacité organisationnelle

19. Rehausser la culture et les profils autochtones au sein de l'organisation.

- Nous avons organisé des événements visant à souligner la Journée nationale des peuples autochtones et la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation.
- Nous avons envoyé une invitation ouverte aux membres du personnel pour contribuer à la prière d'ouverture lors des réunions du personnel.
- Nous avons atteint un pourcentage de 57 % des membres du personnel qui sont des personnes autochtones, y compris 50 % de notre équipe de haute direction.
- Nous avons engagé des étudiants autochtones pour l'été afin de créer un bassin de talents et de créer des liens entre le CGF et les communautés des Premières Nations.
- Nous avons accepté un stagiaire autochtone dans le cadre du programme de stages pour les étudiants autochtones intitulé Indigenous Intern Leadership Program.
- Nous avons inclus d'importantes composantes culturelles autochtones dans notre événement de lancement du projet Feuille de route.

20. Renforcer la gestion des technologies d'information du CGF de même que la sécurité et les capacités à cet égard.

- Nous avons mis en œuvre les recommandations d'un auditeur externe de la sécurité TI du CGF, notamment : mesures correctives des lacunes relevées lors de tests d'intrusion et formation du personnel sur la cybersécurité.
- Nous avons créé un poste de technicien en TI pour accroître cette capacité.
- Nous sommes à réaliser un examen exhaustif de nos systèmes de TI et avons élaboré un plan stratégique quinquennal pour les TI ainsi qu'un plan de travail pour l'actualisation des TI.

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.

- Nous sommes à réaliser un examen spécial des livres, des documents, des systèmes et des pratiques du CGF, comme l'exige la LGF aux cinq ans.
- Nous avons créé et pourvu un nouveau poste de gestionnaire des politiques et de la formation.
- Nous avançons comme prévu dans l'élaboration d'un plan de travail pour l'établissement d'un manuel de directives et d'un cadre stratégique du CGF.

22. Renforcer les politiques, les pratiques, les capacités et les installations du CGF relatives aux ressources humaines.

- Nous avons répondu à la croissance du personnel dans la région d'Ottawa en déménageant nos bureaux dans des locaux partagés avec la CFPN et l'IIPN.
- Nous actualisons constamment nos plans et prévisions relatifs aux espaces de bureaux en fonction de la croissance de notre personnel et de l'intégration de la nouvelle politique de télétravail.
- Nous avons réalisé l'examen de la rémunération du personnel du CGF et avons publié les échelles salariales approuvées pour tous les postes.
- Nous avons solidifié nos relations avec les institutions d'enseignement postsecondaire, les organisations autochtones et les programmes de stages financés par le gouvernement afin de rehausser le recrutement de personnes autochtones.
- Nous avons amélioré nos programmes de santé et de mieux-être du personnel, notamment : un compte de soins de santé et de mieux-être pour tous les membres du personnel ainsi que la relance du comité de santé et mieux-être.
- Nous avons signé le code de diversité, d'équité et d'inclusion du CFA Institute et nous sommes engagés à créer un comité de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI).
- Nous avons donné des formations aux membres du personnel sur la sensibilisation aux cultures et à la violence latérale, l'écriture en langage simple, les conflits d'intérêts, le code de conduite, le respect au travail et les présentations à des cadres.
- Nous avons engagé et intégré 35 nouveaux membres du personnel et ainsi augmenté la proportion de personnes bilingues au sein de notre personnel.
- Nous avons tenu un événement de consolidation d'équipe et de formation pour tous les membres du personnel à Ottawa afin de rassembler tous les employés pour la première fois depuis la pandémie.
- Nous avons obtenu le statut de bureau de formation préapprouvée de l'organisation de CPA de la Colombie-Britannique.

23. Obtenir du financement à long terme adéquat et durable pour le CGF.

- Nous avons continué de faire des présentations à SAC et à RCAANC et à échanger avec eux au sujet des projets à long terme et des ententes futures touchant le CGF.
- Nous avons soumis des propositions au Canada dans le cadre du processus de consultation lié au budget de 2023, ce qui a permis d'inclure plusieurs priorités du CGF dans les recommandations préalables au budget du comité de la Chambre des communes.
- Nous avons réussi à obtenir des financements supplémentaires de 34,8 millions de dollars de RCAANC sur une période de cinq ans et de 9,8 millions de dollars de SAC sur une période de deux ans.

Évaluation de l'environnement du CGF et gestion des risques

Évaluation 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 au CGF. Voici ces principaux facteurs et tendances :

- **Intérêt des Premières Nations envers la LGF et les certifications du CGF** : L'intérêt continu – et même 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 grandissant – et soutien – 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 un accès complexe et fiable à des données financières, économiques, sociales et autres données essentielles 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 de la juridiction et des pouvoirs des Premières Nations** : Reconnaissance croissante de la part du Canada du caractère approprié et bénéfique d'une juridiction accrue 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 des pouvoirs en vertu de la LGF afin de 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.
- **Vision partagée du projet Feuille de route par les institutions de la LGF :** Articulation et lancement d'une vision stratégique permettant au CGF et à la CFPN d'ouvrir de nouveaux horizons en ce qui a trait à l'accroissement de la juridiction des Premières Nations en matière de finances et d'économie et à l'enrichissement de la gamme et du niveau de soutien offerts aux Premières Nations.
- **Nomination de membres du conseil d'administration :** Trois postes sont actuellement vacants au sein du conseil d'administration, et le mandat de deux membres arrive à échéance avant la fin de 2023; des mesures doivent être prises pour pourvoir ces postes.



Le président exécutif du CGF, Harold Calla, et Alison Rogan, de la CFPN, au congrès Les Premières Nations montrent la voie à suivre de 2022.

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
- Attraction et rétention des ressources humaines requises
- Caractère adéquat des consultations des clients, partenaires et parties prenantes et des échanges avec ceux-ci
- Correspondance des politiques et pratiques du CGF aux normes professionnelles et aux 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 d'urgence visant les aspects 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.





Projets et priorités pour 2023-2024 et par la suite

Aperçu

Les projets et priorités du CGF pour 2023-2024 et par la suite – qui sont énumérés ci-après – tiennent compte de ce qui suit :

- Le cadre global des priorités stratégiques à long terme et des objectifs stratégiques continus établis par le conseil d'administration, tels qu'ils sont décrits en détail ci-dessus.
- La progression et le rythme atteints à ce jour par le CGF dans la réalisation de son mandat, de sa mission, de ses objectifs et de ses priorités.
- Les nouveaux enjeux, défis et occasions relevés lors de l'évaluation de l'environnement du CGF indiqués ci-dessus.

Ces projets et priorités sont structurés et présentés sous les quatre thèmes établis par le conseil d'administration et les 23 objectifs décrits à la section portant sur les réalisations et les accomplissements en 2022-2023 ci-dessus.

« La Première Nation Long Plain a obtenu la certification du SGF. La bonne gouvernance, la reddition de comptes et la transparence sont des aspects essentiels pour établir de solides bases de gestion financière. »

– Ancien chef Dennis Meeches, Première Nation Long Plain, Manitoba (Certification du SGF en 2020)

Principales initiatives pour 2023-2024

Voici certaines des principales orientations et initiatives que nous poursuivrons en 2023-2024 et par la suite.

Projet Feuille de route en vue de l'accroissement de la juridiction et des capacités financières des Premières Nations

Le projet Feuille de route est un effort collaboratif des institutions de la LGF dont l'objectif est de présenter 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. Le projet Feuille de route est un parcours facultatif 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, les institutions de la LGF mettront l'accent sur les six principaux domaines de soutien suivants dans le cadre du projet Feuille de route :

- 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 la juridiction 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 2022-2023, le CGF a donné suite au projet Feuille de route comme suit :

- Communication avec les gouvernements, organisations et leaders d'opinion autochtones dans le cadre du projet Feuille de route.
- Élaboration et publication de propositions d'orientation à titre de « chapitres » du projet Feuille de route.
- Proposition de modifications législatives et de changements d'orientation en soutien aux nouvelles options financières offertes aux Premières Nations et à l'élargissement de la portée de la LGF.



Le
**projet Feuille
de route**

Créer des parcours vers la
prospérité des Premières Nations



Banque de développement autochtone

Améliorer l'accès des Premières Nations à du capital d'investissement et de développement.

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 structurels 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 changera le paysage économique pour les populations autochtones au Canada.

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

1. Des 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. Des prêts aux fins générales de l'entreprise aux entrepreneurs autochtones et aux entreprises publiques autochtones.
3. Des 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. Des 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. Des solutions financières hybrides innovantes permettant la participation des marchés financiers dans des projets financiers durables favorisant le développement économique autochtone.

Sous réserve du financement reçu en 2023-2024, le CGF entreprendra une étude de délimitation de l'étendue afin de faire progresser la création de la BDA. Cette étude de délimitation de l'étendue permettra de déterminer l'information de base, d'échanger avec les parties prenantes et de créer un plan d'action réalisable pour l'établissement de la BDA.

Au cours de 2023-2024, nous poursuivrons la « tournée du projet Feuille de route » et communiquerons avec les Premières Nations en mettant l'accent sur les propositions et occasions de développement futur des initiatives du CGF et autres institutions de la LGF permettant d'accroître les pouvoirs financiers et les capacités financières des Premières Nations et de favoriser leur développement économique. Le CGF ainsi que les institutions de la LGF qui sont ses partenaires feront progresser les appels à l'action mis de l'avant dans le projet Feuille de route :

- Établissement de l'Initiative sur les statistiques des institutions de la LGF – une initiative dirigée par les Autochtones visant particulièrement les données financières et économiques sur les Autochtones ainsi que les recherches en matière d'orientation – au moyen de modifications législatives, de la dotation en ressources de fonctionnement et du partage des données de SAC, de RCAANC et de Statistique Canada, entre autres.
- Création de l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN) en modifiant la LGF et en fournissant des ressources adéquates pour son fonctionnement.
- Appui des modifications législatives favorisant la gestion des terres par les Premières Nations et affectation d'un plus grand nombre de ressources aux organismes tels que le Conseil consultatif des terres.
- Concrétisation de la monétisation des transferts fédéraux et de l'élargissement 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.
- Engagement envers un 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 d'investissement professionnels s'adressant spécifiquement aux gouvernements, fiducies et institutions autochtones.
- Création d'options d'assurance dirigées par les Autochtones au service des gouvernements et des institutions autochtones.
- Facilitation d'ajouts aux réserves collectifs.

Le projet Feuille de route est actuellement financé par RCAANC au moyen d'un financement hybride provenant de crédits votés et fondé sur des propositions, et il continuera d'être financé par RCAANC en 2023-2024. La capacité du CGF de planifier et d'exécuter les propositions contenues dans le projet Feuille de route est tributaire du financement de ces initiatives.

Commission d'investissement autochtone

Tirer parti de la valeur des actifs autochtones.

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. Le CGF terminera cette étude en 2023-2024 et s'attend à ce qu'elle continue d'être financée par RCAANC. Sinon, ce projet sera financé à même le financement existant.

Réforme de la gestion des manquements

Grâce à l'aide offerte dans le cadre du Programme de prévention des manquements (PPM) du CGF, les gouvernements des Premières Nations ont accès aux ressources en développement de la capacité du CGF en vue de se sortir de la situation de gestion par un tiers. Le PPM a vu le jour comme un projet pilote pour certaines Premières Nations et, depuis, il s'est transformé en un programme actuellement offert à 24 Nations. Les cinq Nations ayant participé initialement au projet pilote du PPM se sont sorties de la situation de gestion par un tiers à la suite de leur participation au programme.

Le PPM est actuellement financé par SAC au moyen d'un financement fondé sur des propositions et continuera d'être financé par SAC en 2023-2024. 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 qui sont actuellement visées par le programme de prévention des manquements fédéral.

Appuyer une nouvelle relation financière entre les Premières Nations et le Canada

Depuis l'instauration du programme de subvention de 10 ans en 2018 dans le cadre de la nouvelle relation financière, 129 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. Nous nous attendons à ce que le nombre de Premières Nations intéressées par la subvention de 10 ans continue d'augmenter. En 2023-2024 et par la suite, le CGF continuera de soutenir le programme de subvention de 10 ans grâce au protocole d'entente conclu avec SAC prévoyant notamment l'élargissement du programme de subvention de 10 ans et l'admissibilité des autorités sanitaires et des conseils tribaux.

Les services offerts par le CGF relativement au programme de subvention de 10 ans sont actuellement financés par SAC au moyen d'un financement fondé sur des propositions et continueront d'être financés par SAC en 2023-2024. Le CGF continuera de préconiser le transfert du financement des services relatifs au programme de subvention de 10 ans par SAC fondé sur des propositions vers un financement par RCAANC provenant de crédits votés afin de reconnaître que ces services font désormais partie des services de base offerts par le CGF et continueront de l'être à long terme.

En 2023-2024, 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. 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 de ce comité et du 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.

Modifications législatives et Institut des infrastructures des Premières Nations

Élargir et renforcer la capacité du CGF de servir les Premières Nations.

Au cours des dernières années, le CGF a travaillé en vue d'apporter des modifications à la LGF afin de remédier au manque de services exprimé par les Premières Nations et de modifier certains aspects administratifs de la Loi. Le CGF est heureux de constater que ces modifications ont récemment été déposées devant le Parlement sous la forme du projet de loi C-45.

La principale modification proposée à la LGF vise la création de l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN) à titre de quatrième institution issue de la LGF. La création d'un nouvel institut des infrastructures répond aux demandes des Premières Nations de s'attaquer aux problèmes d'infrastructures dans les communautés :

- L'IIPN offrira un soutien aux Premières Nations en vue de leur permettre de détenir et de maintenir des infrastructures rentables, efficaces et durables.
- En fournissant des outils et un soutien de la capacité des communautés et des organisations autochtones, l'IIPN contribuera à combler le déficit d'infrastructures évalué à 349,2 milliards de dollars.²
- Tout comme pour les programmes des autres institutions de la LGF, la participation aux programmes de l'IIPN sera entièrement facultative.

D'autres propositions permettront d'élargir le mandat du CGF en vertu de l'article 49 de la LGF afin d'inclure :

- les Premières Nations non inscrites à l'annexe de la LGF, les Premières Nations signataires d'un traité moderne et les Premières Nations autonomes, les conseils tribaux, les organisations sans but lucratif et les entreprises publiques autochtones;
- une fonction de collecte de données afin de surveiller la croissance et de soutenir la planification fondée sur des éléments probants de même que le processus de prise de décisions à l'égard d'objectifs financiers et économiques.

Certaines modifications mineures proposées à la LGF ont trait aux processus et à la structure et permettront de répondre à certains besoins organisationnels :

- Le poste de président du conseil d'administration passera d'un poste à temps partiel à un poste à temps plein afin de s'assurer que le CGF pourra continuer d'attirer des leaders autochtones qualifiés à ce poste.
- La participation virtuelle aux assemblées annuelles sera permise, ce qui favorisera une participation de partout au Canada.

La capacité du CGF de planifier et d'assumer son rôle élargi conformément aux modifications proposées à la LGF dépend de l'engagement à long terme de RCAANC envers le CGF de faire en sorte que ces activités soient financées au moyen de crédits votés.

² AFN Infrastructure Sector: Infrastructure & Safe Drinking Water Dialogue Session
Ottawa, Ontario, le 5 décembre 2022 [Présentation PowerPoint]
https://www.afn.ca/wp-content/uploads/2022/12/22-11-17-SCA-Slides-for-SDWFNA-and-Closing-the-InfrastructureGap_.pptx

Élargir les services du CGF

Les modifications proposées à la LGF auront pour résultat d'élargir et de clarifier le mandat du CGF et permettront au CGF d'offrir ses services de certification aux Premières Nations autonomes et aux Premières Nations signataires d'un traité moderne.

Dans le but de se préparer aux futures modifications à la LGF et à la prestation de services à des organisations sans but lucratif (OSBL) autochtones, le CGF a créé de nouvelles normes pour les OSBL autochtones en vertu de ses pouvoirs actuels conférés par le paragraphe 50.1(3) de la LGF. Pour que le CGF soit en mesure d'offrir des services de certification aux OSBL autochtones, le Canada devra créer de nouveaux règlements en vertu de l'article 141.1 de la LGF.

Les travaux continus du CGF en vue de préparer et d'assumer un rôle élargi en vertu de la LGF sont actuellement financés par RCAANC au moyen d'un financement hybride composé d'un financement provenant de crédits votés et d'un financement fondé sur des propositions. La capacité du CGF d'assumer ce rôle élargi sera tributaire d'une augmentation du financement à long terme de RCAANC provenant de crédits votés.

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

Les modifications proposées à la LGF conféreront au CGF et à d'autres institutions de la LGF des capacités rehaussées en matière de collecte de données. Ces institutions seront ainsi 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.

D'ici à ce que les modifications proposées à la LGF soient approuvées, le CGF assumera un nouveau rôle lié à la collecte et à l'analyse de données dont les objectifs sont les suivants :

- Fournir de l'information économique que les gouvernements autochtones et les autres ordres de gouvernement pourront utiliser.
- 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.

Les travaux continus du CGF en vue de préparer et d'assumer une fonction de collecte de données en vertu de la LGF sont actuellement financés par RCAANC au moyen d'un financement hybride composé d'un financement provenant de crédits votés et d'un financement fondé sur des propositions. La capacité du CGF d'assumer cette fonction de collecte et d'analyse de données dans le cadre de son rôle élargi sera tributaire d'une augmentation du financement à long terme provenant de crédits votés par RCAANC.



Conseil économique autochtone

Favoriser la réalisation du plein potentiel économique des Premières Nations.

Pour réaliser le plein potentiel économique de leurs communautés, les gouvernements des Premières Nations doivent avoir accès à de nouvelles institutions et à de nouveaux organismes de réglementation afin d'aller au-delà de ce que permet la *Loi sur les Indiens*. Chacune des organisations relevant de la LGF et de l'*Accord-cadre relatif à la gestion des terres des premières nations* (l'Accord-cadre) offre un soutien essentiel à la création et à la mise en œuvre d'un nouveau cadre institutionnel favorisant le développement économique. À cette fin, le projet Feuille de route propose de s'appuyer sur la réussite des congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* pour créer le Conseil économique autochtone (CEA). Ensemble, avec les Premières Nations intéressées, les organisations relevant de la LGF et de l'Accord-cadre coordonneront leurs efforts afin de faire avancer les propositions législatives, de soutenir les initiatives et de renforcer la

capacité dans le but de bâtir un nouveau cadre institutionnel plus rigoureux et habilitant pour l'économie des Premières Nations.

À titre d'important moteur de développement économique, le CEA fera ce qui suit :

- Soutenir le développement des capacités des Premières Nations en matière de développement économique et commercial
- Aider les Premières Nations à dresser leurs propres plans de développement économique pour la communauté
- Coordonner les outils et les ressources aux fins du développement économique des Premières Nations
- Favoriser l'innovation et le réseautage parmi les Premières Nations au moyen d'un forum ainsi que l'accès aux marchés

Un nouveau programme autochtone de Services de soutien pour le SGF

Dans le cadre de son projet pilote de Services de soutien pour le SGF (auparavant le projet pilote de services partagés), le CGF a cherché à éliminer les obstacles qui empêchent les Premières Nations d'accéder à la LGF. À l'heure actuelle, certaines Premières Nations peuvent ne pas oser participer à la LGF en raison du manque de capacités découlant de leur isolement ou de leur emplacement éloigné, de la taille de leur communauté ou de leur incapacité à attirer du personnel qualifié. La prestation de services de soutiens particuliers à ces Premières Nations – sous la forme de capacités et d'aide dans le domaine de la comptabilité et dans d'autres domaines d'administration financière – aide ces Premières Nations à établir et à maintenir une saine gouvernance financière pour leur communauté. Rehausser les connaissances, les compétences et les capacités des professionnels financiers autochtones est l'un des objectifs du CGF, et ce succès se mesurera par le taux de transfert de connaissances et de compétences dans le cadre du programme de Services de soutien.

En 2022-2023, le CGF a conclu des ententes avec dix Premières Nations pour leur offrir des services partagés dans le cadre du programme de Services de soutien pour le SGF. En 2023-2024 et par la suite, le CGF élargira ce programme afin d'y inclure 11 Nations supplémentaires, et pour ce faire, il augmentera le nombre d'employés affectés à ce programme. Le programme de Services de soutien pour le SGF est un projet pilote actuellement financé par SAC au moyen d'un financement fondé sur des propositions et continuera d'être financé par SAC en 2023-2024.

Atlantic First Nations Water Authority

Le CGF est fier de soutenir la création de l'Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA). 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.

En raison du besoin de surveillance indépendante – reconnu par l'AFNWA et par SAC – le CGF continuera de travailler à l'établissement de la structure technique et administrative nécessaire pour assumer le rôle d'organisme indépendant de surveillance économique de façon responsable et efficace. Cet important projet 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 2023-2024, 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. 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 2023-2024.

Obtenir du financement à long terme adéquat et durable

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 son financement de RCAANC et de SAC au moyen d'un financement annuel provenant de crédits votés pour ses activités principales et d'un financement particulier fondé sur des propositions pour des projets et initiatives précis.

Les montants et ententes 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. Des programmes tels que le PPM et le programme de subvention de 10 ans – qui ont tous deux commencé comme des projets pilotes et dont l'utilité et la réussite sont maintenant démontrées – font maintenant partie des services de base offerts par le CGF. Bien que les Premières Nations et le Canada se fient désormais sur ces programmes, ces derniers continuent d'être financés à court terme, au moyen d'un financement fondé sur des propositions.

Le CGF cherche activement à conclure de nouvelles ententes de financement avec RCAANC et SAC, notamment pour obtenir un financement durable accru provenant de crédits votés qui lui offrira une plus grande stabilité à long terme. Le retard dans la stabilisation de la récente croissance du CGF au moyen d'un 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. De plus, ce retard a obligé le CGF à reporter la réalisation de plusieurs de ses activités stratégiques. Ce manque de financement à long terme pose un risque pour la capacité du CGF d'assumer son rôle élargi en vertu des modifications proposées à la LGF.

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.

Perspectives autochtones dans l'établissement de nouvelles normes d'information sur la durabilité

La création de l'ISSB – annoncée lors de la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (COP26) – témoigne de l'important désir des actionnaires, des investisseurs, des intervenants sur les marchés financiers et des organismes de réglementation financière d'avoir des normes uniformes et rigoureuses en ce qui a trait à la communication de l'information sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Chacun des facteurs ESG renferme une composante autochtone, en raison des conséquences disproportionnées sur les Premières Nations qu'ont eues l'exploitation des ressources et la colonisation. Le CGF saisira les occasions d'influencer les marchés financiers, en veillant à ce que les principes de réconciliation et de la DNUDPA soient pris en compte dans la présentation de l'information financière et sur les investissements ainsi que dans la prise de décisions à cet égard. Le CGF saisira également les occasions de rencontrer les représentants d'organismes d'établissement de normes, de forums politiques et d'organismes de réglementation nationaux et internationaux et d'échanger avec eux.

Renforcer la capacité organisationnelle du CGF

Le CGF poursuivra son objectif stratégique de transformation organisationnelle. Ce changement, jumelé à l'augmentation de la demande pour les services offerts par le CGF et pour le soutien s'y rattachant ainsi qu'au besoin de répondre rapidement aux demandes d'autres institutions de la LGF et de parties prenantes gouvernementales, a fait en sorte que le CGF continuera de croître à un rythme stable et de façon responsable. Ce faisant, le CGF continuera de favoriser une culture de travail autochtone qui soit efficace, collaborative, enrichissante et agréable à titre de milieu de travail privilégié pour le développement financier et économique autochtone.



Actions précises et engagements prévus pour 2023-2024 et par la suite

Voici de l'information plus détaillée, classée sous les quatre thèmes stratégiques du CGF, sur les actions et les engagements prévus pour 2023-2024 et par la suite.

A. Offrir des programmes et des services de façon continue

1. Promouvoir et faciliter l'inscription à l'annexe de la LGF et la participation à la LGF.

- Poursuivre la communication et les échanges 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.
- Travailler avec les Premières Nations pour offrir aux membres des communautés 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.

2. Élaborer, mettre à jour et promouvoir les normes du CGF.

- 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.
- Réaliser un examen des normes relatives aux rapports sur les recettes locales afin d'identifier toute modification ou tout changement d'orientation nécessaire.
- 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.

3. Offrir une aide pour l'élaboration de la LAF ou du RAF et attester de sa conformité.

- 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 :
 - » 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 lignes directrices opérationnelles en collaboration avec le conseiller juridique d'une Première Nation afin de répondre aux questions sur la personnalisation des documents

4. Soutenir le développement de la capacité pour la mise en œuvre d'une LAF ou d'un RAF.

- Continuer d'offrir un soutien en développement de la capacité en fonction des demandes des clients.
- Faciliter la progression vers la certification officielle du SGF d'environ 10-13 Premières Nations.

5. Examiner et approuver la certification du RF et du SGF.

- Continuer d'offrir des services d'examen et de certification du RF et du SGF en temps opportun, sur demande.

6. Soutenir la participation au programme de subvention de 10 ans de SAC.

- Offrir deux webinaires (un en anglais et un en français) pour expliquer les critères d'admissibilité à la subvention de 10 ans.
- Continuer de donner suite aux déclarations d'intérêt des Premières Nations à l'égard du programme de subvention de 10 ans au moyen de ce qui suit :
 - » 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
- Continuer d'offrir un soutien en développement de la capacité propre aux dispositions devant être réalisées dans le cadre de procédures convenues.
- 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.
- Continuer d'offrir des services de surveillance du rendement financier conformément au cadre de surveillance.
- 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.

7. Offrir un soutien en développement de la capacité aux Premières Nations participant au Programme de prévention des manquements.

- Renforcer et améliorer la trousse d'outils propre à la gestion des manquements.
- Animer des ateliers pour les Nations visées par la gestion des manquements.

8. Favoriser le développement social et économique en collaboration avec les autres institutions de la LGF.

- Devenir plus fort en travaillant ensemble avec les autres institutions des Premières Nations.
- Travailler avec les autres institutions de la LGF pour faire adopter les modifications proposées à la LGF par le gouvernement.
- Prendre en charge la planification, la promotion et la réalisation du congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre*.
- 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.

9. Être prêts pour les interventions.

- Réaliser des scénarios d'intervention pour s'assurer que le comité d'intervention est prêt à cet égard.
- Continuer de travailler avec la FNFA afin de mieux articuler les mesures en place pour surveiller et traiter tout nouveau problème pouvant survenir au sein du bassin d'emprunteurs de la FNFA.
- Continuer de travailler avec un conseiller juridique pour examiner et mettre à jour le manuel et les pratiques d'intervention.

« Grâce aux certifications du RF et du SGF, nous avons maintenant des options. Nous sommes en mesure de négocier pratiquement avec toutes les banques à charte canadiennes – elles se battent pour nos entreprises, au lieu que ce soit nous qui nous battions pour la leur. »

– Michael McIntyre, chef des finances, Première Nation Membertou, Nouvelle-Écosse (Certification du SGF en 2015)



Principes et critères « ESG-A »

Intégrer les enjeux autochtones aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Depuis quelques années, le milieu financier et des investissements au Canada et dans le monde tente d'élargir la gamme de facteurs et de critères à prendre en considération au moment de prendre des décisions financières et d'investissement. Ces éléments sont habituellement considérés sous l'angle des facteurs « environnementaux, sociaux et de gouvernance » (ESG), lesquels tiennent compte des politiques et des pratiques des prêteurs, emprunteurs et partenaires potentiels en ce qui a trait à leurs rendement et passif environnementaux, à leurs pratiques sociales et à leur incidence, et à l'intégrité et la stabilité de leur gouvernance. L'objectif est d'aller au-delà des critères financiers de base et d'examiner l'exposition aux risques dans une perspective plus globale.

À présent, ce milieu prend de plus en plus conscience de la façon dont divers investissements, diverses activités commerciales et divers projets peuvent toucher les droits et les intérêts des peuples autochtones – comme le démontre l'incidence historique de l'exploitation des ressources et de la colonisation – est plus sensible à cet aspect et le respecte davantage. C'est pourquoi il faut ajouter un « A » à cette perspective, afin d'obtenir un cadre « ESG-A » plus complet qui est accueilli par les communautés et les professions du milieu financier et du développement économique

en général, y compris le CGF et les institutions de la LGF qui sont ses partenaires.

Dans ce contexte, le CGF travaille avec les professions et parties prenantes clés afin de favoriser et d'accroître la compréhension – et l'intégration – des enjeux et considérations autochtones qui devraient être pris en compte de façon systématique et proactive dans les décisions de financement et d'investissement ainsi que dans l'évaluation des programmes, des services et des projets.

L'établissement et l'adoption de nouvelles normes nationales et internationales d'information sur la durabilité et de protocoles de présentation de cette information est une excellente occasion pour le CGF et d'autres organisations autochtones d'influencer les marchés financiers, en veillant à ce que les principes de réconciliation et de la DNUDPA soient pris en compte dans la présentation de l'information financière et sur les investissements ainsi que dans la prise de décisions à cet égard. Cette inclusion sera dans l'intérêt des Premières Nations pour les raisons suivantes : meilleur accès au capital et à des taux plus abordables; amélioration des opportunités économiques; inclusion dans la participation aux projets et la conclusion de contrats; meilleur accès à des emplois équitables et inclusifs; accroissement de l'influence des peuples autochtones et de leur représentation dans le secteur des affaires canadien.

B. Établir de nouveaux programmes et services

10. Soutenir le Canada et l'APN dans l'établissement d'une nouvelle relation financière avec les Premières Nations.

- 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.
- 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 de ce comité et du 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.
- 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.

11. Promouvoir et faire progresser la vision et la stratégie du projet Feuille de route.

- Poursuivre la tournée du Projet Feuille de route.
- Échanger avec les Premières Nations et les écouter au cours du déploiement du projet Feuille de route et des consultations à ce sujet, recueillir des commentaires sous forme de données et de statistiques.
- Communication 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.
- Faire progresser le projet Feuille de route au moyen du congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre*.
- Création et déploiement continus de communications et de produits visant à promouvoir la vision et la stratégie du projet Feuille de route.
- Utiliser le congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* 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.
- 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'échanger avec les Premières Nations intéressées par ces initiatives et de répondre à leurs questions.
- 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 travaux de communication et de rayonnement du CGF.

- Poursuivre les initiatives découlant du projet Feuille de route, comme le Conseil économique autochtone (CEA).

12. Étendre les services aux Premières Nations autonomes et aux Premières Nations signataires d'un traité moderne ainsi qu'aux organisations sans but lucratif (OSBL) autochtones, sous réserve des modifications législatives élargissant le mandat et de l'augmentation des ressources.

- 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 :
 - » 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
- Commencer à promouvoir activement les services de formulation d'opinion sur la conformité pour les OSBL autochtones.
- Continuer de travailler aux questions d'orientation et recommander les changements réglementaires permettant d'étendre les services du CGF aux OSBL autochtones.
- 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 autochtones.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication 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.
- 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 *Loi sur les Indiens*.

13. Projet pilote de Services de soutien pour le SGF.

- Continuer d'offrir des services par l'intermédiaire du projet pilote de Services de soutien pour le SGF.
- Mettre en place de nouveaux services et des services élargis pour 11 Premières Nations supplémentaires, avec les ressources disponibles.

14. Offrir des services de façon continue aux Premières Nations détentrices d'un certificat du SGF.

- 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.

15. Développer les capacités du CGF en matière de collecte de données et d'analyse statistique.

- Créer une base de données du CGF intégrée permettant l'exécution du plan de gestion des données du CGF.
- 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.

16. Établir le rôle du CGF à titre d'organisme de réglementation économique.

- Fournir des services d'organisme indépendant de surveillance économique à l'AFNWA.
- 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.
- Travailler avec les partenaires communautaires et SAC afin d'identifier d'autres domaines de responsabilité réglementaire que le CGF pourrait développer dans l'avenir.



Rôle d'organisme de réglementation du CGF

Faciliter la collaboration relative à l'Atlantic First Nations Water Authority.

L'Atlantic First Nations Water Authority (AFNWA) montre la voie en prenant en charge les services d'approvisionnement en eau et de gestion des eaux usées pour 17 communautés des Premières Nations au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard. En unissant leurs efforts, ces Premières Nations de la région de l'Atlantique prennent l'initiative d'offrir de meilleurs services à leurs membres, d'exercer leur juridiction sur leurs terres et de réduire le rôle de Services aux Autochtones Canada dans leur secteur public. 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 et les institutions de la LGF qui sont ses partenaires travaillent en vue de soutenir l'AFNWA au moyen d'une fonction de réglementation financière et de certification qui donnera au gouvernement du Canada la confiance nécessaire pour transférer la juridiction à ces Premières Nations. Dans ce contexte, les normes et les critères de certification pour les organisations sans but lucratif autochtones établis par le CGF permettront de renforcer la confiance dans la capacité de gouvernance de ces organisations. Tirant parti de son expérience auprès de l'AFNWA, le CGF continue d'élaborer la structure technique et administrative requise pour être en mesure d'agir à titre d'organisme de réglementation indépendant pour une plus grande gamme d'entités dans l'avenir.



Cérémonie de signature avec SAC, le CGF et l'AFNWA le 20 septembre 2022.

C. Explorer de nouveaux horizons et de nouvelles occasions

17. Promouvoir les perspectives autochtones dans l'établissement de nouvelles normes en matière de finances, de comptabilité et de durabilité, entre autres.

- Superviser l'élaboration et la rédaction de lettres de commentaires en réponse aux exposés-sondages et aux documents de consultation publiés par les organismes de réglementation et d'établissement de normes.
- 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.
- Continuer de répondre aux normes proposées et aux documents de consultation afin de promouvoir la participation des Autochtones et l'inclusion de leurs perspectives.
- Veiller à ce que les perspectives autochtones soient prises en compte et échanger directement avec les détenteurs de droits de façon proactive, au besoin.
- Apporter un soutien au chef de la direction du CGF dans son rôle de conseiller spécial du président de l'ISSB.
- Poursuivre les échanges et le leadership éclairé découlant de la participation du CGF à la COP15.
- Faire des recherches pour déterminer la source de la réserve lorsqu'un rapport de l'auditeur à l'égard des états financiers annuels est publié avec une réserve et identifier les recommandations à mettre en œuvre pour diminuer l'occurrence de telles réserves.
- 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.
- Offrir un soutien à la CFPN pour l'élaboration du concept de redevance sur les ressources des Premières Nations.
- Travailler avec Ressources naturelles Canada (RNC) au partage des revenus entre le Canada et les Premières Nations.

18. Accroître les intérêts autochtones pris en compte dans les politiques et les pratiques économiques, sociales, gouvernementales et d'affaires.

- Continuer d'échanger avec les leaders de la communauté financière et du secteur public.
- Continuer de promouvoir les intérêts des Autochtones dans les médias traditionnels et sociaux.
- Délimiter l'étendue des travaux relatifs à la création du Conseil d'investissement autochtones (CIA) et de la Banque de développement autochtone (BDA) demandés dans le cadre du projet Feuille de route.
- 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 services.
- Élargir nos relations autochtones à l'international, notamment avec les Premières Nations et les institutions autochtones de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.

« L'un des avantages de travailler avec le CGF a été, pour nous, la documentation du processus de gestion des risques... auquel chaque gestionnaire et directeur a participé. Ils savent qu'on les écoute, le chef et le conseil savent qu'on les écoute, et les membres de la communauté savent qu'on les écoute. »

– Rick Morano, chef des finances – Première Nation Chippewas of Rama, Ontario (Certification du SGF en 2018)



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

Intégrer les enjeux et les considérations autochtones à la comptabilité financière.

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 développement. 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 résoudre ce problème, le Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information (CARFNI) 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.

D. Renforcer la capacité organisationnelle

19. Rehausser la culture et les profils autochtones au sein de l'organisation.

- 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.
- 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.
- Continuer d'attirer des candidats autochtones.
- Favoriser les fournisseurs et les consultants autochtones.
- 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.
- Continuer de prioriser la culture autochtone dans le cadre des activités de consolidation d'équipe.
- Identifier et appuyer les idées de perfectionnement professionnel continu qui mettent en vedette et rehaussent la culture autochtone au sein du CGF.

20. Renforcer la gestion des technologies d'information du CGF de même que la sécurité et les capacités à cet égard.

- 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.
- Créer un plan de projet pour la mise en œuvre du nouveau plan stratégique pour les TI du CGF et commencer à l'appliquer.
- 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.

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.

- Commencer à appliquer les recommandations faites dans le cadre de l'examen spécial de 2022-2023.
- 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.
- 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.
- Créer un nouveau plan stratégique quinquennal.

22. Renforcer les politiques, les pratiques, les capacités et les installations du CGF relatives aux ressources humaines.

- 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.
- Continuer de promouvoir et d'agrandir le comité sur la santé et le mieux-être du CGF ainsi que l'organisation d'événements sur la santé mentale et le mieux-être pour les employés.
- Mettre à jour la politique de dénonciation du CGF.
- Améliorer le soutien pour permettre au personnel de participer à des événements et des activités communautaires externes.
- Créer un processus d'augmentation salariale annuelle au mérite aligné sur le rendement et permettre aux employés de progresser dans leur échelon salarial.
- Créer une base de référence relative à l'implication des employés.
- 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.
- 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.
- 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.

- Lancer un programme de reconnaissance des employés comprenant notamment un programme de recommandation.
- 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.
- Mettre à jour les prévisions d'espaces de bureaux en vue de la croissance future du personnel du CGF dans toutes les régions, ce qui comprend l'exploration de nouveaux emplacements dans la région de l'Atlantique.

23. Obtenir du financement à long terme adéquat et durable pour le CGF.

- 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.
- Continuer de demander que les programmes du CGF – PPM et programme de subvention de 10 ans – soient financés en tant qu'activités de base du CGF au moyen d'un financement à long terme.
- Continuer de préparer et de soumettre des propositions de financement ponctuel à mesure que de nouvelles initiatives voient le jour.

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

Bien faire les choses pour les employés du CGF.

Le CGF est déterminé à respecter les principes suivants relativement à la rémunération de ses employés :

- 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.

Budget et plan financier quinquennal

Les dépenses totales prévues au budget du CGF pour l'exercice 2023-2024 s'élèvent à 36 096 950 \$. Pour 2023-2024, le CGF financera ses activités et ses programmes en combinant les éléments suivants :

- Un montant de 20 046 187 \$ de RCAANC sous forme d'un financement provenant de crédits votés et d'un financement pour les activités de fonctionnement.
- Un montant de 13 389 113 \$ de RCAANC et de SAC sous forme d'un financement fondé sur des propositions pour des projets particuliers.
- Un montant reporté de l'exercice 2022-2023 non récurrent et non dépensé de 16 228 150 \$ provenant d'un financement de RCAANC et de SAC pour l'exercice 2022-2023.

Vers la fin de 2021, le CGF a présenté une proposition budgétaire à RCAANC et à SAC visant l'augmentation de son financement à long terme. Cette proposition comprenait une augmentation durable du financement provenant de crédits votés afin de mettre en œuvre le plan stratégique du CGF et de faire passer le PPM et le programme de subvention de 10 ans du statut de projets pilotes à celui de services de base du CGF. En 2022-2023, à la suite de cette proposition budgétaire, le CGF a reçu un engagement d'augmentation du financement pour ses activités de fonctionnement de RCAANC d'un montant de 34 830 826 \$ sur une période de cinq ans à compter de 2022-2023. Le CGF a également reçu un engagement de SAC d'un montant de 9 840 790 \$ sur deux ans pour le PPM et les programmes de Services de soutien pour le SGF et de subvention de 10 ans, à compter de 2022-2023. Le montant du financement provenant de crédits votés pour le CGF est resté inchangé, à 12 991 301 \$.

À compter de 2024-2025, les montants de financements diminueront considérablement lorsque l'engagement de SAC pour le financement de programmes prendra fin. Selon les taux de financement actuels et les dépenses prévues dans le présent plan directeur, le CGF accusera une insuffisance de financement pour ses activités principales de 6 736 411 \$ en 2024-2025. Le CGF prévoit utiliser toute sa trésorerie disponible d'ici l'exercice 2025-2026, y compris tous les fonds reportés d'exercices précédents.

Le CGF continue de prendre des mesures pour obtenir du financement à long terme de la part des ministères qui le financent. Le CGF prévoit soumettre une nouvelle proposition budgétaire en 2023 à inclure dans le budget de RCAANC et de SAC en vue d'augmenter de façon durable le financement provenant de crédits votés.

Nouvelles initiatives prévues dans le plan directeur de 2023-2024

Le plan directeur du CGF pour 2023-2024 comprend plusieurs nouvelles initiatives et prévoit la poursuite ou l'expansion des projets actuels. Certaines des initiatives prévues dans le plan directeur de 2023-2024 dépendent du soutien et de l'approbation par RCAANC et SAC, notamment du soutien financier au moyen d'un financement fondé sur des propositions. Il est présumé dans les actions et engagements proposés pour 2023-2024 que le CGF obtiendra le soutien financier demandé.

Le budget et le plan quinquennal du CGF pour 2023-2024 comprennent des estimations et des hypothèses relativement aux nouvelles initiatives et aux nouveaux projets présentés dans les tableaux 1 et 2 ci-dessous.

Les nouvelles initiatives présentées dans le tableau 1 sont comprises au poste « Nouvelles initiatives » du budget et du plan quinquennal de 2023-2024.

TABLEAU 1 : Nouvelles initiatives pour 2023-2024

Initiative	2023-2024	Description
Congrès Les Premières Nations montrent la voie à suivre	1 200 000 \$	Le financement et les dépenses liés au congrès annuel <i>Les Premières Nations montrent la voie à suivre</i> sont compris dans les nouvelles initiatives du budget de 2023-2024 et des exercices suivants. Dans le budget de 2023-2024, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement fondé sur une proposition provenant de RCAANC. Des propositions de financement annuelles seront présentées à RCAANC pour ces travaux.
Étude sur modernisation de la gouvernance	190 200 \$	Le financement et les dépenses liés à la réalisation d'une étude par le CGF, à la demande de SAC, sur la modernisation de la gouvernance des Premières Nations sont compris dans les nouvelles initiatives du budget 2023-2024. Dans le budget de 2023-2024, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement fondé sur une proposition provenant de SAC. Une proposition de financement a été présentée à SAC pour ces travaux.
Comité consultatif autochtone (CCA)	430 000 \$	Les dépenses liées à la mise sur pied d'un 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 services sont compris dans les nouvelles initiatives du budget de 2023-2024 et des exercices suivants. Dans le budget de 2023-2024, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement provenant de RCAANC ou de SAC.
Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information (CARFNI)	1 728 832 \$	Les dépenses liées à l'avancement de la mise sur pied du CARFNI sont comprises dans les nouvelles initiatives du budget de 2023-2024 et des exercices suivants. Dans le budget de 2023-2024, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement provenant de RCAANC ou de SAC.
Banque de développement autochtone (BDA)	1 000 000 \$	Les dépenses liées à l'étude de délimitation de l'étendue pour la BDA sont comprises dans les nouvelles initiatives du budget de 2023-2024. Dans le budget de 2023-2024, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement provenant de RCAANC ou de SAC.
Commission d'investissement autochtone (CIA)	681 161 \$	Les dépenses liées à l'étude de délimitation de l'étendue pour la CIA sont comprises dans les nouvelles initiatives du budget de 2023-2024. Dans le budget de 2023-2024, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement fondé sur une proposition provenant de RCAANC. Sinon, ce projet sera financé à même le financement existant.
ISSB et implication à l'échelle internationale	48 201 \$	Les dépenses liées à l'élargissement par le CGF de ses relations autochtones à l'échelle internationale de même qu'à son implication continue auprès de l'ISSB à l'égard des normes d'information sur la durabilité sont comprises dans les nouvelles initiatives du budget 2023-2024. Dans le budget de 2023-2024, il est présumé que cette initiative sera financée au moyen du report d'un financement de RCAANC encore non utilisé reçu en 2022-2023 pour son implication auprès de l'ISSB et sa participation à la COP15.

TABLEAU 1 : Nouvelles initiatives pour 2023-2024 (suite)

Initiative	2023-2024	Description
Projet Eureka	200 000 \$	Les dépenses liées au projet Eureka sont comprises dans les nouvelles initiatives du budget de 2023-2024 et des exercices suivants. Dans le budget de 2023-2024 et le plan quinquennal, il est présumé que le montant de 800 000 \$ encore non utilisé pour le projet Eureka sera réparti en tranches égales sur les quatre prochains exercices. Le calendrier de financement initial présenté par le CGF, qui consistait en un montant de 1 000 000 \$ échelonné sur trois ans, est donc modifié. Le moment des appels de liquidités est déterminé par CPA Canada. Dans le plan quinquennal, il est présumé que cette initiative continuera d'être financée par RCAANC.
Conseil économique autochtone (CEA)	À déterminer	Aucune dépense liée à la mise sur pied et à la dotation en personnel du CEA n'est comprise dans le budget de 2023-2024 et des exercices suivants. Le CGF verra à l'avancement de ce projet et des propositions de financement par RCAANC et SAC en temps opportun.

Les projets présentés dans le tableau 2 sont pris en compte dans le budget et le plan quinquennal de 2023-2024.

TABLEAU 2 : Autres projets pour 2023-2024

Initiative	2023-2024	Description
AFNWA	1 696 885 \$	Le projet pilote lié à l'AFNWA a été inclus dans le budget de 2023-2024 et le plan quinquennal. Dans le budget de 2023-2024, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement fondé sur une proposition provenant de SAC. Des propositions de financement annuelles seront présentées à SAC pour ces travaux.
Modernisation des TI	500 000 \$	Il est présumé dans le budget 2023-2024 que ce projet se poursuivra jusqu'à la mise en œuvre du plan stratégique quinquennal pour les TI élaboré en 2022-2023. Des montants supplémentaires ont été prévus au budget des exercices ultérieurs à 2023-2024 pour la mise en œuvre et les investissements technologiques. Il est présumé dans le plan quinquennal que ce projet sera financé au moyen d'un financement existant provenant de RCAANC.
Modifications législatives – Collecte de données	Compris dans le budget du secteur Occasions stratégiques	Cette initiative est tributaire de l'adoption et du moment de l'adoption des modifications législatives proposées. Le budget de 2023-2024 prévoit des dépenses visant à permettre au CGF de réaliser la collecte de données dans le cadre de son mandat élargi. Dans le budget de 2023-2024 et des exercices suivants, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement existant provenant de RCAANC.

TABLEAU 2 : Autres projets pour 2023-2024 (suite)

Initiative	2023-2024	Description
Modifications législatives – Services postérieurs à la certification	Compris dans le budget des services de base	Le budget de 2023-2024 prévoit les dépenses nécessaires pour augmenter les services offerts aux Premières Nations après la certification du SGF. Dans le budget de 2023-2024 et des exercices suivants, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement existant provenant de RCAANC.
Modifications législatives – Services aux Premières Nations signataires d'un traité moderne, aux Premières Nations autonomes, aux conseils tribaux et aux OSBL	100 000 \$	En raison de retards dans l'adoption des modifications à la LGF, la majorité des dépenses liées à l'expansion des services offerts par le CGF aux Premières Nations signataires d'un traité moderne, aux Premières Nations autonomes, aux conseils tribaux et aux OSBL ont été reportées à l'exercice 2024-2025. Il est présumé dans le plan quinquennal que les dépenses liées à l'accroissement du travail pour ces nouvelles catégories de clients commenceront à être engagées en 2024-2025 et seront financées au moyen d'un financement existant provenant de RCAANC.
Expansion des bureaux	526 695 \$	L'expansion continue de la présence du CGF à l'échelle nationale au moyen de nouveaux bureaux et de locaux plus grands ainsi que de l'augmentation du personnel à ces bureaux a été prévu dans le plan quinquennal. Il est présumé dans le plan quinquennal que cette expansion sera financée au moyen d'un financement existant provenant de RCAANC.
Projet Feuille de route	400 000 \$	Les dépenses liées au projet Feuille de route sont comprises dans le budget de 2023-2024 et des exercices suivants. Dans le budget de 2023-2024, il est présumé que cette initiative sera financée par un financement existant provenant de RCAANC.
Ateliers sur les Nations prospères	280 000 \$	Il est prévu dans le budget de 2023-2024 et des exercices suivants que ces ateliers régionaux très populaires, qui ont commencé en 2022-2023, continueront d'être offerts. Il est présumé dans le plan quinquennal que ces ateliers seront financés au moyen d'un financement existant provenant de RCAANC.
Préparation du CGF	À déterminer	Le CGF continuera de planifier et de gérer la mise en œuvre des recommandations découlant de l'examen de la cybersécurité, de l'examen spécial et de l'examen des systèmes informatiques. La mise en œuvre de ces recommandations nécessitera des investissements dans les systèmes informatiques, un soutien en matière de gestion de projet et les services de consultants. Un budget pluriannuel plus détaillé sera créé au cours du premier semestre de l'exercice 2023-2024.

Budget de 2023-2024

TABLEAU 3: Budget de 2023-2024, par source de financement/programme et objet

Financement par source/programme	Services de base, subvention de 10 ans et autres (note 1)	PPM	Services de soutien pour le SGF	AFNWA	TOTAL
RCAANC – Crédits votés et services de base – Nouveau	20 046 187	–	–	–	20 046 187
RCAANC – Crédits votés et services de base – Reporté (projeté)	10 542 456	–	–	–	10 542 456
Financement de programmes par RCAANC – Nouveau	2 081 161	–	–	–	2 081 161
Financement de programmes par RCAANC – Reporté (projeté)	48 201	–	–	–	48 201
Financement de programmes par SAC – Nouveau	2 235 127	4 296 532	3 579 408	1 196 885	11 307 952
Financement de programmes par SAC – Reporté (projeté)	1 284 161	1 695 770	2 157 562	500 000	5 637 493
FINANCEMENT TOTAL DISPONIBLE	36 237 293 \$	5 992 302 \$	5 736 970 \$	1 696 885 \$	49 663 450 \$

TABLEAU 3: Budget de 2023-2024, par source de financement/programme et objet (suite)

Dépenses par objet	Services de base, subvention de 10 ans et autres (note 1)	PPM	Services de soutien pour le SGF	AFNWA	TOTAL
Salaires et avantages	16 066 448	1 301 000	1 462 000	880 552	19 710 000
Coût direct des services à la clientèle (note 2)	350 000	831 000	—	—	1 181 000
Honoraires pour services professionnels et services-conseils	1 785 750	—	100 000	535 000	2 420 750
Déplacements liés aux programmes	2 046 558	60 000	120 000	10 000	2 236 558
Exploitation et administration	3 222 852	188 000	266 457	221 333	3 898 642
Frais et déplacements des membres du conseil d'administration	705 000	—	—	50 000	755 000
Capitaux	645 000	—	—	—	645 000
Nouvelles initiatives (note 3)	5 250 000	—	—	—	5 250 000
TOTAL DES DÉPENSES	30 071 608 \$	2 380 000 \$	1 948 457 \$	1 696 885 \$	36 096 950 \$
FINANCEMENT NON AFFECTÉ	6 165 685 \$	3 612 302 \$	3 788 513 \$		13 566 500 \$

Note 1 : Comprend le financement de RCAANC provenant de crédits votés de même que le financement pour les services de base pour cinq ans, le financement de SAC pour les services liés à la subvention de 10 ans, le financement de RCAANC fondé sur des propositions (projet Eureka, *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* et la CIA) ainsi que le financement de SAC fondé sur des propositions (modernisation de la gouvernance).

Note 2 : 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 3 : Les dépenses pour les nouvelles initiatives comprennent le congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre*, la modernisation de la gouvernance, le CCA, le CARFNI, la BDA, la CIA ainsi que l'implication à l'échelle internationale relative aux facteurs ESG et au projet Eureka.

Prévisions pour cinq ans

Le budget du CGF pour 2023-2024 et son plan quinquennal comprennent les estimations et les hypothèses suivantes :

- **Report et dépense du financement encore non utilisé** : RCCANC et SAC ont indiqué au CGF que le financement non utilisé projeté de l'exercice 2022-2023 peut être reporté et dépensé en 2023-2024 selon les mêmes modalités que celles prévues pour 2022-2023. Ces montants sont indiqués comme étant reportés dans le budget de 2023-2024 et pourraient être modifiés en fonction des résultats financiers réels de l'exercice 2022-2023.
- **Augmentation du financement de RCAANC pour les services de base** : Il est présumé dans le plan financier quinquennal que le CGF recevra un montant supplémentaire de 6 736 411 \$ de RCAANC pour ses services de base en 2024-2025 et qu'il continuera de recevoir des montants supplémentaires suffisants au cours du reste de la période de cinq ans pour provisionner les dépenses établies dans le plan quinquennal, y compris les nouvelles initiatives.
- **Transition des services offerts dans le cadre de projets pilotes vers les services de base** : Il est présumé dans le plan financier quinquennal qu'à compter de 2025-2026, les services offerts dans le cadre du programme de subvention de 10 ans et du PPM seront inclus dans les services de base et donneront droit à une hausse du financement de RCAANC pour les services de base qui sera suffisante pour provisionner les dépenses liées à ces programmes.
- **Financement des Services de soutien pour le SGF et des services fournis à l'AFNWA** : Il est présumé dans le plan financier quinquennal que les services liés au programme de Services de soutien pour le SGF et à l'AFNWA seront financés conformément aux plans d'affaires quinquennaux présentés à SAC.
- **Congrès Les Premières Nations montrent la voie à suivre** : Il est présumé dans le plan financier quinquennal que le CGF prendra en charge le congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* et qu'il obtiendra pour ce congrès un financement annuel de RCAANC fondé sur une proposition.
- **Nouvelles initiatives** : Le plan financier quinquennal prévoit des dépenses de 5 250 000 \$ pour les nouvelles initiatives, à chacun des cinq prochains exercices. Pour 2023-2024, les dépenses prévues comprennent le congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre*, la modernisation de la gouvernance, le Comité consultatif autochtone, le Conseil autochtone sur la réglementation financière et les normes d'information, la Banque de développement autochtone, la Commission d'investissement autochtone ainsi que l'implication à l'échelle internationale à l'égard des facteurs ESG et du projet Eureka.

- **Apports au fonds de réserve pour les interventions** : Dans le budget de 2023-2024 et le plan financier quinquennal, 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 \$.
- **Niveaux des services de base** : Il est présumé dans le budget de 2023-2024 que le niveau d'activités liées aux lois et à la certification sera semblable à celui de 2022-2023. Une hausse marquée de la demande pour des services liés aux lois et à la certification pourrait avoir une incidence sur la capacité du CGF à fournir ces services sans augmentation du financement.
- **Subvention de 10 ans** : Le budget de 2023-2024 et le plan quinquennal ne prévoient aucune modification significative de l'ampleur des services fournis par le CGF dans le cadre du programme de subvention de 10 ans.
- **Moment des nouvelles embauches au cours de l'exercice** : Pour les nouveaux postes à pourvoir en 2023-2024 pour lesquels le moment de l'embauche est inconnu, les salaires et les avantages sociaux ont été estimés selon une moyenne sur un semestre afin de tenir compte des différentes dates d'entrée en fonction.
- **Préparation du CGF** : Le budget de 2023-2024 et le plan quinquennal ne comportent pas encore d'estimation des coûts ponctuels et récurrents liés à la mise en œuvre des TI et des recommandations découlant de la récente évaluation des TI et de l'examen spécial.

TABLEAU 4 : Prévisions du financement et des dépenses pour cinq ans

Financement par source/programme	1 ^{er} exercice : 2023-2024	2 ^e exercice : 2024-2025	3 ^e exercice : 2025-2026	4 ^e exercice : 2026-2027	5 ^e exercice : 2027-2028
RCAANC – Crédits votés et services de base – Nouveau (note 1)	20 046 187	26 782 598	34 149 242	37 250 892	38 952 728
RCAANC – Crédits votés et services de base – Reporté (note 2)	10 542 456	4 252 636	–	–	–
Financement de programmes par RCAANC – Nouveau (note 3)	2 081 161	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 200 000
Financement de programmes par RCAANC – Reporté (note 2)	48 201	–	–	–	–
Financement de programmes par SAC – Nouveau (note 4)	11 307 952	2 644 025	6 483 545	6 536 082	6 590 196
Financement de programmes par SAC – Reporté (note 2)	5 637 493	9 313 864	1 825 846	–	–
FINANCEMENT TOTAL DISPONIBLE	49 663 450 \$	44 393 123 \$	43 858 634 \$	45 186 974 \$	46 742 924 \$

TABEAU 4 : Prévisions du financement et des dépenses pour cinq ans (suite)

Dépenses par objet	1 ^{er} exercice : 2023-2024	2 ^e exercice : 2024-2025	3 ^e exercice : 2025-2026	4 ^e exercice : 2026-2027	5 ^e exercice : 2027-2028
Salaires et avantages	19 710 000	22 832 370	23 658 471	24 513 184	25 401 806
Coût direct des services à la clientèle (note 5)	1 181 000	1 228 240	1 277 370	1 328 464	1 381 603
Honoraires pour services professionnels et services-conseils	2 420 750	2 866 880	2 956 458	3 049 467	3 146 038
Déplacements liés aux programmes	2 236 558	3 861 120	3 959 462	4 051 735	4 147 695
Exploitation et administration	3 898 642	5 021 167	5 189 588	5 364 678	5 721 705
Frais de déplacement des membres du conseil d'administration	755 000	836 700	869 653	903 909	939 519
Capitaux	645 000	670 800	697 632	725 537	754 559
Nouvelles initiatives (note 6)	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000
TOTAL DES DÉPENSES	36 096 950 \$	42 567 277 \$	43 858 634 \$	45 186 974 \$	46 742 924 \$
EXCÉDENT (DÉFICIT) NET, APRÈS DÉDUCTION DES DÉPENSES	13 566 500 \$	1 825 846 \$	—	—	—

Note 1 : Il est présumé que le CGF recevra de RCAANC des montants supplémentaires de 6 736 411 \$ au début du deuxième exercice, de 14 103 055 \$ au début du troisième exercice, de 17 204 705 \$ au début du quatrième exercice et de 25 961 427 \$ au début du cinquième exercice. Ces montants comprennent les financements de SAC et de RCAANC au troisième exercice prévus pour la transition des services offerts dans le cadre du PPM et du programme de subvention de 10 ans.

Note 2 : Le financement reporté rend compte du report projeté de montants non utilisés reçus à l'exercice précédent (excédent du financement de programmes par rapport aux montants prévus au budget).

Note 3 : Il est présumé que le CGF continuera de recevoir de RCAANC des financements distincts fondés sur des propositions pour le congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* et le projet Eureka, ce dernier prenant fin après le quatrième exercice.

Note 4 : Il est présumé que le CGF continuera de recevoir de SAC des financements distincts fondés sur des propositions pour les Services de soutien pour le SGF et les services fournis à l'AFNWA. Les services fournis dans le cadre du PPM et du programme de subvention de 10 ans seront transférés en totalité à RCAANC au cours du troisième exercice.

Note 5 : 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 6 : Les dépenses pour les nouvelles initiatives comprennent le congrès *Les Premières Nations montrent la voie à suivre*, la modernisation de la gouvernance, le CCA, le CARFNI, la BDA, la CIA ainsi que l'implication à l'échelle internationale relative aux facteurs ESG et au projet Eureka.

Projections de personnel pour 2023-2024 et les exercices suivants

Pour réaliser les travaux énoncés dans le plan directeur de 2023-2024, le CGF devra pourvoir 18 nouveaux postes à plein temps, portant le total des membres du personnel à 138 au cours de l'exercice 2023-2024. Ce nombre devrait passer à 156 d'ici la fin de la période de cinq ans, comme l'indique le tableau 5 ci-dessous.

TABLEAU 5 : Projections de personnel

	1 ^{er} exercice : 2023-2024	2 ^e exercice : 2024-2025	3 ^e exercice : 2025-2026	4 ^e exercice : 2026-2027	5 ^e exercice : 2027-2028
Postes de direction (RH, services juridiques, affaires publiques)	17	17	17	17	17
Services intégrés	26	26	26	26	26
Normes et certification	17	21	23	23	23
Engagement, lois et relations autochtones	19	24	24	24	24
Développement de la capacité et intervention	18	23	23	23	23
Programme de prévention des manquements	8	8	8	8	8
Services de soutien pour le SGF	10	10	12	12	12
Occasions stratégiques et AFNWA	23	23	23	23	23
TOTAL	138	152	156	156	156



Acronymes

ADC	Arrowhead Development Corporation (Première Nation Long Plain)
AFNWA	Atlantic First Nations Water Authority
AFOA	AFOA Canada (Association des agents financiers autochtones du Canada)
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	Comptables professionnels agréés
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



FNFA	Autorité financière des Premières Nations
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

CONSEIL DE GESTION FINANCIÈRE DES PREMIÈRES NATIONS

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

fnfmb.com/fr



First Nations
**FINANCIAL
MANAGEMENT
BOARD**

**CONSEIL
DE GESTION
FINANCIÈRE** des
Premières Nations