

FMB CONSEIL
DE GESTION
FINANCIÈRE des
Premières Nations



PLAN DIRECTEUR
2025-2026

ILLUSTRATION DE LA PAGE COUVERTURE

À propos de l'œuvre intitulée « A Blessed Journey »

À droite, un ancêtre fait jaillir une rivière mystique de sa bouche. Il avait prié pour un avenir meilleur au bénéfice des générations actuelles et futures. Ainsi, l'homme dans le canoë occupe une position privilégiée sous le soleil. Grâce à une confiance retrouvée dans sa capacité à remplir ses objectifs, il vit une vie auparavant inatteignable pour de nombreuses générations au sein de nos communautés. Les images sur le canoë représentent son parcours, des ententes et les promesses qui lui ont été faites. À l'arrière du canoë est peint un oiseau-tonnerre, le soleil au-dessus et la lune au-dessous, symbolisant la protection le jour comme la nuit.

L'aigle porte un médaillon en forme d'ours, ce qui symbolise le courage, la guérison et la production de remèdes pour le corps. Cela représente la voie vers la guérison et l'autodétermination, pour lesquelles ont prié les ancêtres. La génération actuelle se trouve désormais sur cette voie et a le potentiel d'atteindre ses objectifs. Bien que le parcours demeure parsemé de défis, comme le racisme qui refait surface, nous devons incarner le courage de l'ours, l'amour de l'aigle ainsi que la détermination et la confiance de l'oiseau-tonnerre.



« Il m'est très important de transmettre, au moyen de légendes et d'enseignements, ce que j'apprends au sujet de ma culture, car tant d'information et le sens d'identité culturelle ont été perdus au fil des générations. »



À propos de l'artiste : James Groening

James Groening, aussi connu sous le nom Blue Sky (Ciel Bleu), est un artiste cri de la Première Nation de Kahkewistahaw en Saskatchewan. Il habite actuellement à Burnaby, en Colombie-Britannique. Lors de la rafle des années soixante, il fut adopté par ses grands-parents blancs et élevé au sein d'une communauté agricole sur le territoire des Cris des plaines, au Manitoba. Bien qu'il ait été coupé de ses racines, James a retenu une partie de son nom culturel, Blue Sky, qui lui a été donné par son Mushom, ou grand-père, pendant son enfance. Après avoir rencontré sa mère biologique et découvert son patrimoine, James s'est familiarisé avec l'art des Salish de la côte, notamment la manière de dessiner un colibri de style haïda, ce qui l'a inspiré à se réapproprier son identité autochtone.

James a par la suite découvert le style artistique Woodland, lequel l'a rapproché de ses ancêtres, et effectué un court stage

auprès de l'artiste ojibwé Mark Anthony Jacobson. Il a poursuivi son mentorat auprès de l'artiste anichinabé Saul Williams, un ami de Norval Morrisseau. Ayant adopté le style artistique Woodland, James incorpore aujourd'hui des images fantastiques aux couleurs éclatantes à ses œuvres. Il pratique tout particulièrement la peinture et la fabrication de tambours. Les particularités physiques et spirituelles de chaque toile ou peau de wapiti orientent son processus de création. James se sert de ses œuvres pour raconter son parcours de guérison et de croissance alors qu'il tente de retrouver son identité culturelle grâce à l'art et à l'enseignement. À titre d'artiste émergent, James a obtenu une subvention de la part du Conseil culturel des premiers peuples (FPCC) de la Colombie-Britannique. Il a également été artiste en résidence à la coopérative FACES d'Artscape à Toronto en plus d'avoir présenté d'autres expositions.

« Il m'est très important de transmettre, au moyen de légendes et d'enseignements, ce que j'apprends au sujet de ma culture, car tant d'information et le sens d'identité culturelle ont été perdus au fil des générations. Il est également plus facile d'apprendre des vérités complexes grâce à des moyens amusants, comme la peinture. Faire de l'art me permet d'arriver à un équilibre pacifique, ce qui s'avère apaisant en cette période agitée. J'espère en apprendre davantage et contribuer au monde artistique en créant et en enseignant à ceux qui veulent aussi apprendre. Je crois que c'est ce qui favorisera la guérison et la croissance sur le plan culturel. »

À l'heure actuelle, James crée et apprend activement sur les territoires des Skwxwú7mesh, Qayqayt, Tsleil-Waututh, Stó : lō, et šxʷməθkʷəy̓əməʔ təməxʷ (Musqueam).

Meegwetch

Soutenir les Premières Nations dans leur parcours vers l'autodétermination économique



Les statistiques contenues dans le présent
rapport sont en date du 31 janvier 2025.

TABLE DES MATIÈRES

6 MESSAGE D'HAROLD CALLA, PRÉSIDENT EXÉCUTIF

10 MESSAGE DE SCOTT MUNRO, CHEF DE LA DIRECTION

13 SOMMAIRE

14 LA LOI SUR LA GESTION FINANCIÈRE DES PREMIÈRES NATIONS ET LE CGF

15 Rôle du CGF en vertu de la LGF

16 Mandat du CGF

18 Vision, mission et valeurs

22 Conseil d'administration

23 Structure organisationnelle

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

32 PRIORITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

34 Priorité n° 1 : Relations solides

36 Priorité n° 2 : Soutien à l'égard de l'autodétermination économique

54 Priorité n° 3 : Collaboration

61 Priorité n° 4 : Innovation et excellence opérationnelle

64 Priorité n° 5 : Crédibilité et intégrité

68 OBJECTIFS DU CGF POUR 2025-2026

78 BUDGET DE 2024-2025 ET PLAN FINANCIER QUINQUENNAL

78 Défis relatifs au financement à long terme

80 Budget de 2025-2026

84 Activités principales : Perspectives financières quinquennales

84 Projection de la dotation en personnel pour 2025-2026 et par la suite

86 RAPPORT SUR L'AVANCEMENT DES OBJECTIFS ET ACCOMPLISSEMENTS EN 2024-2025

90 ACRONYMES

MESSAGE D'HAROLD CALLA, PRÉSIDENT EXÉCUTIF

Le succès du Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGF) et de ses institutions sœurs issues de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* (LGF) témoigne de la réussite des Premières Nations que nous servons.

Aujourd'hui, 372 Nations, soit plus de 64 % des Premières Nations relevant de la *Loi sur les Indiens*, ont choisi de travailler avec les institutions de la LGF dirigées par les Autochtones pour appuyer leurs efforts visant à bâtir de meilleurs avenir.

Le plan directeur de 2025-2026 vise à donner suite aux réussites. Il reflète notre engagement à prendre connaissance des besoins des Premières Nations, à y répondre avec des mesures de soutien appropriées, et à élargir notre offre de services et notre champ d'action comme il se doit pour mieux servir les Premières Nations qui sont nos clientes.

Au cours des quelques dernières années, nous avons recueilli et analysé des données qui présentent les réalisations importantes des Premières Nations qui ont travaillé avec le CGF, particulièrement l'amélioration du

sort de leurs communautés et de la santé financière de leurs gouvernements. La corrélation des résultats est saisissante, et celle-ci se maintient dans le temps :

- ☀ Les communautés des Premières Nations qui ont travaillé avec le CGF ont connu une hausse importante de la scolarisation.
- ☀ Les Premières Nations détenant la certification du système de gestion financière (SGF) ont constaté une hausse importante de la qualité du logement résidentiel.
- ☀ La proportion des revenus autonomes a augmenté en fonction du niveau d'interaction de la Nation avec le CGF, les Premières Nations détenant la certification du SGF générant les revenus autonomes les plus élevés.

Selon nos données, si toutes les Premières Nations pouvaient générer des recettes aussi élevées que celles des Premières Nations détenant la certification du SGF, on observerait des revenus supplémentaires de 1,67 M\$ par an. En appliquant à cette donnée un multiplicateur économique employé par

Statistique Canada, cela se traduit par une augmentation de la production économique de 2,92 M\$ par an.

À mesure que les réussites des Nations qui travaillent avec le CGF se font connaître, la demande pour nos programmes et nos services augmente. Cette hausse de la demande nécessite un nouveau modèle de financement qui inspirera confiance dans la capacité du CGF de continuer à répondre aux demandes de soutien.

Cette demande croissante émane en partie des clients, mais également de la décision du gouvernement fédéral de collaborer avec le CGF à diverses initiatives, comme le Programme de prévention des manquements (PPM), les Services de soutien, et la nouvelle relation financière (NRF) (subvention de 10 ans). En plus de maintenir et d'accroître son offre de services principaux, le CGF continue de répondre aux besoins émergents des Premières Nations, comme ceux liés aux difficultés que posent les nouvelles normes d'information financière et la préparation d'états financiers audités dans des délais opportuns.



Le CGF se trouve à un tournant en ce qui concerne la demande croissante et la nécessité d'un modèle de financement qui permettra d'y répondre. Je ne saurais trop insister sur l'urgence de cette question. Un modèle adéquat favorisera grandement la réconciliation économique et la mise en œuvre de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA).

Le CGF a été créé avec l'appui de tous les partis. Aujourd'hui, nous réclamons encore une fois un appui unanime afin d'assurer le financement permettant de soutenir les Premières Nations sur la voie de l'autodétermination économique.

Le CGF est bien placé pour contribuer aux solutions dans d'autres domaines d'importance, comme la mise en place d'une Commission d'investissement autochtone (CIA) et d'une Organisation financière de développement autochtone (OFDA), telles que décrites dans le présent plan directeur. Ces institutions proposées, dirigées par les Autochtones, font partie du Projet Feuille de route, un cadre pratique et facultatif visant

à favoriser l'autodétermination économique. Le Projet Feuille de route cerne les obstacles auxquels font face les Premières Nations dans l'atteinte de l'autodétermination et propose des solutions dirigées par les Autochtones pour les surmonter.

Des signes importants montrent que le gouvernement du Canada est prêt à accueillir le changement. Le nouveau Programme de garantie de prêts pour les Autochtones, doté d'une enveloppe de 5 M\$, donne suite aux propositions de financement présentées par le CFG, entre autres, au cours de la dernière décennie. Il s'agit d'une première étape importante pour aider les Premières Nations à accéder aux capitaux dont elles ont besoin pour mener des projets de développement.

Les efforts déployés par le gouvernement du Canada dans le cadre de son initiative visant à faire progresser la réconciliation économique, y compris le soutien accordé au Forum économique des Premières Nations de mai 2024, témoignent de sa volonté à explorer et à adopter de nouvelles solutions.



« Notre objectif est de mener des activités complémentaires qui répondent efficacement aux besoins des Premières Nations et contribuent à l'atteinte de leurs objectifs en matière de réconciliation économique. »

Nous sommes déterminés à poursuivre notre collaboration avec d'autres organisations autochtones nationales (OAN) au cours des prochaines années. Notre objectif est de mener des activités complémentaires qui répondent efficacement aux besoins des Premières Nations et contribuent à l'atteinte de leurs objectifs en matière de réconciliation économique. Nous continuerons également à renforcer nos relations avec les peuples autochtones du monde entier en répondant à des demandes de mise en commun des connaissances et des pratiques exemplaires.

Nous nous engageons, tout au long de l'exercice 2025-2026 et au-delà, à aider les gouvernements des Premières Nations à bâtir de meilleurs avenir pour leurs citoyens. Au fur et à mesure que les Nations atteindront leurs objectifs en matière de gouvernance administrative et de développement économique, d'énormes avantages se présenteront non seulement aux peuples autochtones, mais à l'ensemble de la population canadienne.

Favoriser la croissance et l'autodétermination économiques des Autochtones peut grandement stimuler l'économie canadienne au cours des prochaines années. Les institutions dirigées par les Autochtones, y compris le CGF, sont bien placées pour jouer un rôle de premier plan en ce sens.

Huy chexw a

Harold Calla

FCPA, FCGA, GFAA

Président exécutif, CGF

Nation des Squamish

Colombie-Britannique





MESSAGE DE SCOTT MUNRO, CHEF DE LA DIRECTION

L'équipe du CGF continue d'offrir un service exceptionnel aux Premières Nations de partout au Canada. Le plan directeur de 2025-2026 présente les manières de donner suite aux réussites tout en composant avec les contraintes financières.

À titre de chef de la direction depuis la mi-2024, j'ai l'honneur de diriger cette organisation axée sur les résultats pour laquelle je travaille depuis treize ans. Je suis fier des réalisations de notre équipe compétente et reconnaissant de la grande collaboration avec le conseil d'administration du CGF. La capacité des membres de l'équipe de haute direction à mettre à profit leurs connaissances et leur expérience est extrêmement utile.

Au cours de la prochaine année, je me consacrerai à mettre en œuvre le présent plan directeur. Notre solide culture axée sur le service et le travail d'équipe sera la clé de notre réussite. Notre équipe composée de personnes de talent ayant des expériences

diversifiées est un réel atout, et plusieurs d'entre elles travaillent au sein des Premières Nations pour les appuyer en fonction de leurs besoins.

Ces efforts donnent des résultats significatifs. À ce jour, 299 Nations ont adopté une Loi sur l'administration financière (LAF), 248 détiennent la certification du rendement financier (RF), et 70 ont obtenu la plus haute certification délivrée par le CGF, la certification du SGF.

Le Projet Feuille de route, lequel offre un cadre de solutions, continue de susciter l'intérêt des Premières Nations de partout au pays grâce à la tournée du Projet feuille de route. Notre personnel et nos partenaires travaillent à la mise en œuvre de propositions clés découlant du Projet Feuille de route, y compris la CIA et l'OFDA, lesquelles ont reçu un soutien important.

Par ailleurs, les besoins se font de plus en plus sentir en ce qui concerne l'élaboration rapide de normes d'information sur la durabilité au

Canada et dans le monde entier. Nous suivons l'élaboration, la mise en place et l'adoption de ces normes tant au sein du secteur public que du secteur privé. Le CGF continuera de formuler des commentaires pertinents sur l'importance de tenir compte des intérêts des peuples autochtones dans les nouvelles normes d'information sur la durabilité.

Comme l'indique le présent plan directeur, le CGF se penche également sur les difficultés auxquelles font face les Nations pour préparer et publier des états financiers annuels vérifiés dans des délais opportuns. Une fois cette étude terminée, nous travaillerons de concert avec les parties touchées et intéressées à la recherche de solutions.

Quand il s'agit de ces domaines émergents, la collaboration avec des partenaires, comme d'autres OAN, est indispensable à notre réussite. Cette collaboration s'est accrue au cours de la dernière année et la tendance se poursuivra. Un résultat de cette collaboration accrue fut la tenue du Forum économique



des Premières Nations en mai 2024. Neuf OAN ont collaboré à l'organisation de l'activité, laquelle a rassemblé plus de 250 participants en personne et 100 en ligne, dont des représentants de gouvernements des Premières Nations et d'OAN ainsi que des agents de développement économique et des entrepreneurs. Le Forum a favorisé la collaboration et la tenue d'un important dialogue sur les manières de promouvoir les intérêts économiques des Premières Nations.

À mesure que se présentent de nouvelles occasions pour les Premières Nations, le CGF continuera de participer activement à des discussions conjointes avec Services aux Autochtones Canada (SAC) et l'Assemblée des Premières Nations (APN) lors de tables rondes consultatives sur la NRF.

La demande pour les programmes et les services offerts par le CGF ne cesse de croître. Lors d'activités comme la conférence annuelle *Les Premières Nations ouvrent*

la voie, laquelle a atteint un record de 700 participants en 2024, les Premières Nations font part de leurs exemples de réussite, ce qui incite d'autres Nations à envisager de travailler avec le CGF afin de bâtir de meilleurs avenir.

Comme l'ont récemment écrit Valerie Gideon, sous-ministre de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC), et Gina Wilson, sous-ministre de SAC, dans une lettre envoyée au CGF, les progrès accomplis par notre organisation se font remarquer. Parmi les exemples de réussite, on peut citer les Premières Nations ayant obtenu une certification décernée par le CGF ou effectué un emprunt auprès de l'Autorité financière des Premières Nations (AFPN) afin de participer à de grands projets, ainsi que la création de liens de confiance entre le CGF et des Premières Nations, comme Attawapiskat, qui n'auraient jamais été créés avec des ministères fédéraux.



« Notre solide culture axée sur le service et le travail d'équipe sera la clé de notre réussite. Notre équipe composée de personnes de talent ayant des expériences diversifiées est un réel atout. »

Dans le cas des projets pilotes, comme les Services de soutien et le PPM, l'intérêt est souvent plus élevé que l'aide pouvant être offerte avec le financement disponible, et il ne cesse de croître. Nous continuerons de mobiliser les ministères qui nous financent pour remédier à cette lacune afin de pouvoir répondre aux besoins des Premières Nations.

La portée de notre travail s'élargit également dans le cadre de la NRF (subvention de 10 ans). À compter du 1^{er} avril 2025, certains organismes sans but lucratif (OSBL) seront admissibles au programme de subvention de 10 ans, notamment les conseils tribaux et les autorités sanitaires qui reçoivent du financement valide de la part du gouvernement du Canada. Le CGF, qui est chargé d'évaluer l'admissibilité des candidatures à la subvention de 10 ans de SAC, a déjà émis un avis de conformité pour certains OSBL.

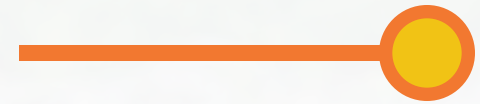
Au cours de la prochaine année, nous continuerons de soutenir les Premières Nations dans l'atteinte de leurs objectifs en matière de gestion financière et de gouvernance administrative. Sógá sénlá'

Scott Munro
FCPA, FCA, GFAA

Chef de la direction, CGF
Kaska Dena
Territoire du Yukon



SOMMAIRE



Le présent plan directeur établit les objectifs du CGF pour l'exercice 2025-2026 et par la suite, en tenant compte :

- ☀ des progrès et de l'avancement réalisés relativement aux objectifs et à la mission actuels du CGF;
- ☀ de l'atteinte des objectifs relatifs aux priorités et aux engagements établis dans le plan directeur de 2024-2025;
- ☀ des objectifs stratégiques pour l'exercice 2025-2026 qui sont conformes aux priorités et objectifs stratégiques du CGF;
- ☀ des pouvoirs et des ressources financières dont dispose le CGF;
- ☀ du soutien des institutions partenaires du CGF en vertu de la LGF et de la collaboration continue avec ces dernières;
- ☀ du rôle important que joue le CGF en matière de leadership éclairé afin de promouvoir les intérêts des Premières Nations.

Le travail réalisé par le CGF au cours de la prochaine année tiendra compte des cinq priorités énoncées dans son nouveau plan stratégique quinquennal :

- 1. Relations solides :** Nous adopterons des approches améliorées afin de renforcer les relations, de peaufiner notre offre et de promouvoir efficacement les intérêts des Premières Nations.
- 2. Soutien à l'égard de l'autodétermination économique :** Nous continuerons d'offrir des directives et du soutien opérationnels afin d'orienter les Premières Nations vers l'autodétermination économique et l'excellence en matière de gouvernance administrative.
- 3. Collaboration :** Nous collaborerons afin de favoriser le changement.
- 4. Innovation et excellence opérationnelle :** Nous améliorerons notre capacité, notre efficacité et la reddition de comptes.
- 5. Crédibilité et intégrité :** Nous conserverons notre crédibilité et notre intégrité en tant qu'institution dirigée par les Autochtones en respectant nos engagements.

LA LOI SUR LA GESTION FINANCIÈRE DES PREMIÈRES NATIONS ET LE CGF

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

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





Rôle du CGF en vertu de la LGF

À leur demande, le CGF aide les Premières Nations et d'autres organisations autochtones à établir et à mettre en œuvre leurs propres règles et principes de gouvernance ainsi qu'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 ou organisation participante peut ainsi démontrer à ses citoyens ou à ses membres de même qu'à des prêteurs potentiels, à des partenaires investisseurs et à d'autres parties prenantes son engagement à faire preuve de transparence, de reddition de comptes et d'une gouvernance rigoureuse à l'égard de son système de gestion financière. La certification par le CGF du rendement financier et des capacités en gestion financière d'une Première Nation permet à celle-ci, par l'intermédiaire de l'AFPN, d'obtenir du financement selon des modalités semblables à celles offertes aux autres ordres de gouvernement au Canada.

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

Mandat du CGF

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

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

- ☀ Aider les Premières Nations et d'autres entités autochtones visées à :
 - développer la capacité nécessaire au respect de leurs engagements en matière de gestion financière;
 - élaborer et mettre en œuvre des lois et des règlements sur l'administration financière;
 - traiter avec les divers ordres de gouvernement en matière de gestion financière, notamment dans les domaines de la reddition de comptes et de la responsabilité financière partagée;

- développer, mettre en œuvre et améliorer les liens financiers avec les institutions financières, les partenaires d'affaires et les divers ordres de gouvernement pour assurer le développement économique et social des Premières Nations et de ces autres entités.

- ☀ Mettre au point et appuyer l'application de critères généraux à l'égard de l'établissement de cotes de crédit pour les Premières Nations.
- ☀ Fournir des services d'examen et d'audit en matière de gestion financière des Premières Nations.
- ☀ Fournir des services d'évaluation et de certification en matière de gestion et de rendement financiers des Premières Nations.
- ☀ Fournir des services de surveillance et de reddition de comptes en matière de régimes de gestion financière et de rendement financier.
- ☀ Offrir aux Premières Nations et à d'autres entités autochtones déterminées des services de surveillance et des rapports relativement à la mise en œuvre des lois et règlements sur l'administration financière et à la conformité de ces lois et règlements aux normes applicables.





- ☀ Offrir des services à l'égard de la cogestion et de la gestion par un tiers des recettes locales et d'autres revenus.
- ☀ Offrir des conseils, des services de recherche d'orientation ainsi que des services d'examen et d'évaluation relativement à la conclusion d'ententes financières entre les divers ordres de gouvernement et les Premières Nations de même qu'entre les divers ordres de gouvernement et les autres entités déterminées.
- ☀ Aider les Premières Nations, les autres entités autochtones déterminées, les autres ordres de gouvernement et les entreprises publiques et privées dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de propositions financières et économiques susceptibles de répondre aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada et de permettre la mise en œuvre de la DNUDPA.
- ☀ Recueillir des données, publier de l'information statistique et réaliser des études et des analyses relativement aux objectifs énoncés dans la LGF.
- ☀ Élaborer, mettre en œuvre, tester et évaluer ainsi que réaliser des travaux de recherche relativement aux propositions de projets pilotes liés aux objectifs énoncés aux autres paragraphes de l'article de la LGF.

Les Premières Nations au Canada ont le choix de travailler ou non avec le CGF. Celui-ci offre ses services en matière de gestion financière, de développement de la capacité et de certification gratuitement aux Premières Nations et aux entités autochtones 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 aux communautés auxquelles le CGF offre ses services.

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

Vision, mission et valeurs

Notre vision

Permettre l'autodétermination économique pour toutes les Premières Nations

Notre mission

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

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

Nos valeurs

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

INTÉGRITÉ



Nous honorons nos engagements, nos valeurs autochtones et nos enseignements.

RÉCEPTIVITÉ



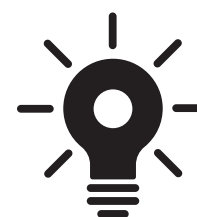
Nous répondons aux demandes et aux besoins de nos clients et collègues des Premières Nations dans des délais opportuns.

COLLABORATION



Nous travaillons ensemble, en équipe et avec des partenaires, pour atteindre des objectifs communs.

INNOVATION



Nous élaborons et mettons en œuvre des solutions concrètes.



EXEMPLE DE RÉUSSITE D'UNE PREMIÈRE NATION

Le logement est la motivation qui pousse la Première Nation Abegweit à bâtir un avenir meilleur

La vision d'un avenir prospère de la Première Nation Abegweit repose sur le logement : du logement de qualité qui ramène les citoyens au sein de la Nation, qui stimule l'activité économique et qui rehausse le bien-être de la communauté.



Les projets d'habitation impressionnants de cette Nation d'Epekwitk (Île-du-Prince-Édouard) font partie d'un parcours transformateur vers l'autosuffisance économique et l'habilitation de la communauté.

La Nation Abegweit regroupe trois communautés sur l'île – Morell, Rocky Point

et Scotchfort – et compte près de 600 citoyens. Il s'agit d'une jeune population, dont l'âge moyen est de 26 ans, qui est résolument tournée vers l'avenir.

« Ma philosophie est de penser que tout ce que nous avons vécu nous a amenés là où nous sommes aujourd'hui, qu'il s'agisse des pensionnats ou du système colonial, ou encore des tribunaux, indique le chef Roderick « Junior » Gould. Mais rien d'autre que les décisions que nous prendrons en tant que peuple et en tant que communauté ne pourra déterminer ce de quoi demain sera fait. »

Dans son parcours vers un avenir meilleur, la Nation Abegweit travaille avec le CGF pour mettre en œuvre diverses composantes de sa LAF afin d'assurer un processus clair et équitable tout au long de ce parcours. Cet aspect fait partie de l'engagement de la Nation Abegweit de faire preuve de transparence envers ses citoyens et ses partenaires.

En 2019, le manque de logement était un problème de taille pour la Nation Abegweit, puisque l'on pouvait retrouver

jusqu'à quatre familles par habitation. Les leaders de la Nation ont donc établi un plan pour remédier à ce problème, un plan nécessitant la participation active de la communauté et pouvant générer d'importants avantages économiques.

« La seule façon pour nous d'être pleinement ce que nous sommes est de comprendre que nous sommes responsables de notre avenir. Nous sommes responsables de notre destin. »

– Chef Roderick « Junior » Gould, Première Nation Abegweit

L'Initiative pour la création rapide de logements du gouvernement fédéral semblait être une bonne avenue pour bâtir de nouvelles habitations, mais la première phase de ce programme privilégiait la construction d'habitations modulaires, et le chef Gould voyait un avantage à construire les habitations soi-même.

Il s'est assis avec les représentants du gouvernement pour défendre son point de vue et a persévéré dans sa vision. Grâce au financement obtenu dans le cadre de la première phase, l'équipe de construction de la Nation a construit cinq nouvelles habitations, créant ainsi des emplois et stimulant l'activité économique.

« La seule façon pour nous d'être pleinement ce que nous sommes est de comprendre que nous sommes responsables de notre avenir, a-t-il déclaré au sujet de la détermination de la Nation à faire les choses comme elle l'entend. Nous sommes responsables de notre destin. »

Dans le cadre de l'adoption de la LAF et de la réalisation d'autres étapes, les leaders de la Nation Abegweit travaillent avec le CGF pour faire progresser leur vision de l'avenir.

Au cours des cinq dernières années, la Nation Abegweit a construit 22 habitations. Ainsi, 22 familles ont pu revenir au sein de la Nation, accroître sa population et apporter de nouvelles compétences essentielles à la prospérité et à l'amélioration de la qualité de



vie. Les projets futurs comprennent le lotissement d'un terrain en 22 parcelles et la construction de complexes d'immeubles multilogement.

Un autre facteur de croissance économique pour la communauté est la pêche au crabe et au homard. Durant la saison de la pêche, l'entreprise de pêche de la Nation emploie 40 citoyens. Comme l'indique le chef Gould, la pêche ne fait pas que nourrir son peuple, elle permet également de créer de la richesse.

« Nous devons tirer parti des occasions qui s'offrent à nous pour créer de la richesse et prospérer sur le plan économique; nous devons enseigner à notre peuple à pêcher afin qu'il puisse se nourrir pour toujours. » La Nation détient également l'une des plus importantes stations d'essence du Canada atlantique.

Parmi les futurs projets, on compte un grand centre récréatif qui servira également de centre d'urgence régional.

« Le CGF nous a montré qu'il comprend la complexité et les différentes variables de chaque Nation, a déclaré le chef Gould.

Le CGF est une très bonne ressource pour obtenir de l'aide, et il nous accompagne à chaque étape du processus. »

Le CGF a aidé la Nation Abegweit à évaluer avec précision ses besoins, les défis auxquels elle fait face et les solutions possibles, le tout d'une manière adaptée à cette communauté unique.

« Le CGF m'a prouvé qu'il comprend, et il fait maintenant partie de la gamme d'outils pouvant contribuer à faire avancer notre mission à titre de Première Nation. »



*Chef de la Première Nation
Abegweit, Junior Gould*

Conseil d'administration

Le conseil d'administration se compose d'au moins neuf membres et d'au plus treize membres de partout au Canada, y compris un président exécutif à temps plein et un vice-président. Le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre de RCAANC, nomme le président de même qu'au moins cinq et au plus neuf autres administrateurs. AFOA Canada nomme jusqu'à trois autres administrateurs.

Le CGF a récemment ajouté un poste de « conseiller aîné » au sein du conseil d'administration afin d'orienter les travaux du CGF selon les traditions. Les treize membres du conseil d'administration au moment de la rédaction du présent plan directeur sont les suivants :

Harold Calla

Président exécutif

Reconduit par le gouverneur en conseil
Colombie-Britannique
30 novembre 2027

Dillon Johnson

Vice-président

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

Caroline Davis

Reconduite par le gouverneur en conseil
Ontario
24 mars 2030

Derek Archibald

Nommé par AFOA
Ontario
25 février 2030

Crystal Laborero

Nommée par le gouverneur en conseil
Manitoba
11 avril 2029

Mike McIntyre

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

Paul Rochon

Nommé par le gouverneur en conseil
Ontario
24 janvier 2029

Jean Vincent

Nommé par le gouverneur en conseil
Québec
24 janvier 2029

Helen Bobiwash

Nommée par le gouverneur en conseil
Ontario
16 décembre 2028

Katherine Stevens

Nommée par AFOA
Colombie-Britannique
30 juin 2027

Kelly Ballard

Nommée par AFOA
Colombie-Britannique
30 juin 2027

Deanna Muise

Reconduite par le gouverneur en conseil
Alberta
27 août 2026

Norm Grdina

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

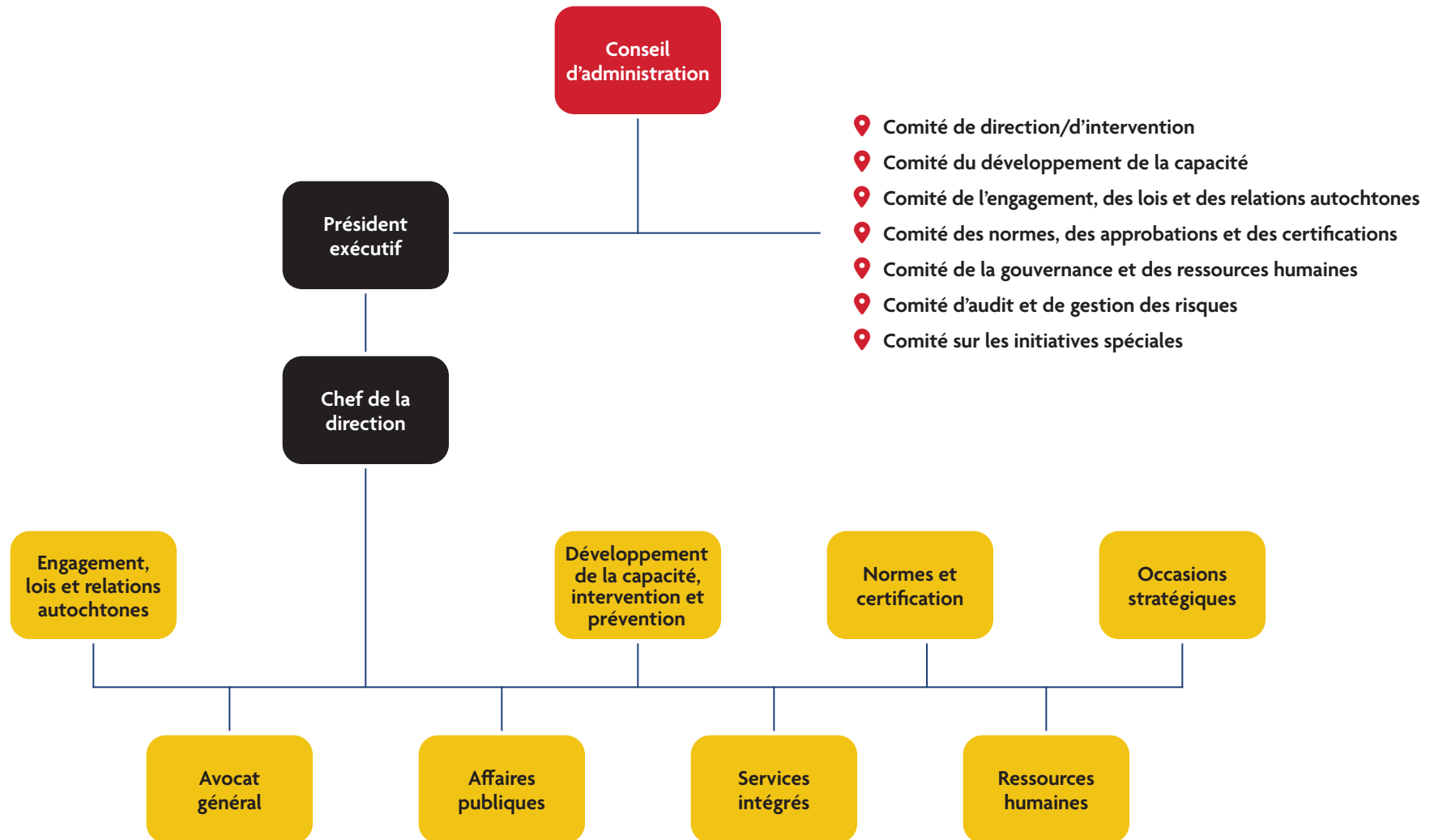
Leonard Odjick

Conseiller aîné
Québec

Structure organisationnelle

Le président exécutif et le conseil d'administration établissent l'orientation que doit suivre le chef de la direction. Les comités du conseil d'administration du CGF et la structure organisationnelle du CGF sont présentés ci-dessous.

FIGURE 1 : Structure organisationnelle du CGF



Fonctions principales

ENGAGEMENT, LOIS ET RELATIONS AUTOCHTONES

Ayant à cœur que toutes les Premières Nations et les organisations autochtones 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 interagit activement avec les Premières Nations intéressées partout au Canada afin de :

- ☀ les informer de la nature et des avantages de la participation à titre de Première Nation inscrite à l'annexe de la LGF;
- ☀ leur offrir de l'information, des directives opérationnelles et un soutien dans l'élaboration d'une LAF ou d'un RAF (selon le cas);
- ☀ recueillir des commentaires sur le niveau de service à la clientèle et la qualité, et déterminer les autres manières dont le CGF peut mieux soutenir les Premières Nations.

De plus, la fonction ELRA du CGF offre un soutien aux Premières Nations dans leur parcours vers la certification du RF et du SGF ainsi que vers l'admissibilité à la subvention de SAC au titre de la NRF.

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

DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ

L'équipe Développement de la capacité (DC) offre aux Premières Nations cherchant à obtenir la certification du SGF une aide pour le développement des capacités au moyen d'une diversité de services, de formations de conseils et d'outils. L'équipe DC aide à cerner les

lacunes qui existent sur le plan des capacités et offre des mesures de soutien visant à encourager, à outiller et à habilitier les Premières Nations et les organisations autochtones à développer des capacités, des processus et des pratiques en matière de gestion financière rigoureuse qui respectent les normes établies par le CGF.

La fonction DC aide également les Premières Nations souhaitant se sortir de la situation de gestion par un tiers de façon permanente. L'équipe DC tient à jour les capacités, les procédures et la préparation requises 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

Afin d'appuyer les travaux du CGF en matière de développement de la capacité en gestion financière et de soutien aux Premières Nations et aux organisations autochtones, l'équipe Normes et certification (NC) élabore et tient à jour des normes de pratique – ainsi que les procédures et critères de certification s'y rattachant – pour les gouvernements des Premières Nations et les OSBL autochtones. Le respect de ces normes et protocoles est une exigence pour obtenir les certifications du RF et du SGF délivrées par le CGF. Les examens menés par l'équipe NC sont planifiés et réalisés en vue d'obtenir l'assurance raisonnable que la Première Nation respectait les normes à la date de conformité. De plus, l'équipe NC fournit un soutien et des opinions sur la conformité aux Premières Nations et à certains OSBL autochtones souhaitant devenir admissibles à la subvention au titre de la NRF (subvention de 10 ans) de SAC.

OCCASIONS STRATÉGIQUES

L'équipe Occasions stratégiques (OS) du CGF cherche et saisit de nouvelles occasions correspondant à la vision, à la mission et aux valeurs de l'organisation. Conformément au rôle du CGF visant à soutenir les Premières Nations dans l'accroissement de leurs pouvoirs financiers et économiques et l'atteinte de leurs objectifs de développement social et économique, l'équipe OS favorise et soutient l'établissement de relations avec les institutions financières, les partenaires d'affaires et les autres gouvernements, selon des principes de relations Couronne-Autochtones significatifs et efficaces. Son mandat comprend la poursuite d'initiatives permettant d'explorer et d'accélérer le transfert des services assurés par le gouvernement fédéral de même que l'identification et l'instauration de nouvelles organisations de services aux Premières Nations en soutien aux priorités établies par les communautés. Pour ce faire, l'équipe OS travaille en collaboration avec SAC, RCAANC et d'autres ministères du gouvernement fédéral.

Services internes

AVOCAT GÉNÉRAL

L'avocat général du CGF offre des conseils et un soutien en ce qui a trait aux modifications législatives et à l'élaboration de règlements, surveille la conformité du CGF à toutes les lois et tous les règlements pertinents, et offre 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 réalise de nombreuses activités liées aux relations externes et à la communication, notamment la planification d'événements, la gestion des produits et services en matière de communications internes et externes, et la prestation de services et de soutien relatifs aux affaires intergouvernementales.

SERVICES INTÉGRÉS

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 comptabilité, la planification financière et les rapports financiers, le soutien administratif à toutes les fonctions, ce qui comprend la gestion des bureaux et des installations, l'élaboration et la tenue à jour des politiques et procédures organisationnelles, le soutien en matière de sécurité informatique, la gestion de projets, l'administration du réseau et des services de soutien technique et de médias numériques, et les services liés à la paie, aux avantages sociaux des employés et à la gestion de la rémunération.

RESSOURCES HUMAINES

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 bien-être des employés.

Répondre aux besoins émergents : Des états financiers audités en temps voulu

En écoutant activement les Premières Nations qui sont nos clientes, nous pouvons cerner rapidement les nouveaux défis. Nous collaborons ensuite avec les Nations et nos partenaires à l'élaboration de solutions qui répondent aux besoins.

Depuis le début de la pandémie de COVID, nous avons observé que certaines Premières Nations ont de plus en plus de difficulté à faire auditer leurs états financiers en temps voulu. Les données dont nous disposons indiquent que, dans certaines régions, moins de la moitié des états financiers annuels pour 2023 et 2024 ont été publiés, et que ceux-ci accusent un retard de six à 18 mois par rapport aux échéances fixées dans les LAF.

L'absence d'états financiers annuels audités pourrait empêcher les Premières Nations d'atteindre leurs objectifs en matière de gouvernance administrative et nuire à l'obtention de certifications du CGF.

LES RISQUES

La publication des états financiers annuels audités dans des délais opportuns est non seulement essentielle pour la participation à la LGF, mais elle permet également au gouvernement d'une Première Nation de faire preuve de transparence et de rendre des comptes à ses citoyens. Plus le problème des retards liés aux états financiers audités persistera, plus le risque sera grand pour les Nations et pour les programmes conçus pour les aider à atteindre leurs objectifs. Les risques pour les Nations comprennent le coût de renonciation lié à l'impossibilité d'obtenir le financement nécessaire pour saisir de nouvelles occasions de développement et de partenariat ou encore à l'inadmissibilité à la subvention au titre de la NRF. Ce problème peut également représenter un risque important pour les partenaires financiers. L'absence d'états financiers audités en temps voulu peut susciter l'incertitude et nuire à la confiance, en plus d'empêcher la prise de décisions éclairées.

MESURES PRISES PAR LE CGF

Au cours de la dernière année, nous avons constaté la nécessité de recueillir davantage d'information pour mieux comprendre les diverses causes de ce problème grandissant et élaborer des solutions en consultation avec les Premières Nations.

Phase 1

En 2024-2025, le CGF a commandé une enquête auprès des Premières Nations dans le cadre de la phase 1 de son travail dans ce domaine. Le rapport a mis en évidence plusieurs difficultés auxquelles font face les Nations :

- ⚙️ **Capacité restreinte :** La majorité des Premières Nations ont de petites équipes de gestion financière, généralement composées de quatre membres ou moins. Entre autres fonctions de contrôle interne, ces équipes sont chargées de répondre à des exigences complexes en matière de communication de l'information financière. En raison de la capacité restreinte, les Premières Nations peinent à respecter les échéances liées à la préparation et à l'audit des états financiers.
- ⚙️ **Lacunes en matière de technologies et de connectivité :** Bon nombre de Premières Nations, particulièrement celles en région éloignée, se servent encore de systèmes de gestion financière désuets et ont une connectivité peu fiable. Cela nuit à l'efficacité et retarde la préparation des audits.

Manque d'auditeurs possédant l'expertise nécessaire : Il y a une pénurie d'auditeurs ayant une expertise des systèmes financiers et des structures de gouvernance des Premières Nations. L'état de préparation des auditeurs est étroitement lié à la publication de l'information financière dans des délais opportuns, ce qui souligne l'importance d'avoir des auditeurs compétents sur le plan culturel qui comprennent le contexte particulier des Premières Nations.

 Complexité et fragmentation des sources de financement :

Les Premières Nations composent souvent avec de multiples sources de financement, chacune ayant des normes différentes quant à la communication de l'information, ce qui alourdit le fardeau administratif et complique la publication de l'information financière en temps voulu.

 Défis réglementaires : Les normes de publication de l'information financière imposées par le gouvernement ne correspondent souvent pas aux réalités financières des Premières Nations. Ces normes peuvent ajouter une complexité et un fardeau inutiles au processus d'audit, ce qui entraîne des retards supplémentaires.

 **Rapports sur les activités commerciales :** Au fur et à mesure que les Premières Nations saisissent de nouvelles possibilités de développement économique, il devient de plus en plus important qu'elles rendent compte de ces activités à leurs citoyens. Il est plus compliqué de présenter l'information financière relative à ces activités que celle relative aux recettes provenant des transferts gouvernementaux et au coût de la prestation de programmes. Le processus distinct de publication de l'information financière que doivent suivre les entreprises publiques, conjugué à un niveau variable de séparation entre une entreprise publique et son actionnaire majoritaire (le gouvernement de la Première Nation), est souvent l'un des principaux facteurs contribuant au retard des états financiers audités.

Phase 2

En 2024-2025 nous avons échangé avec la communauté de professionnels de l'audit, les cabinets de comptables professionnels agréés (CPA), les organismes de réglementation provinciaux pour les services d'audit et les ministères qui nous financent afin de mieux comprendre les sources de ce problème et les solutions explorées, élaborées et mises en œuvre par d'autres. Nous avons en outre travaillé de concert avec les organismes provinciaux de réglementation des CPA et embauché un cabinet de recherche chargé d'analyser les résultats et de rédiger un rapport.

Phase 3

En 2025-2026, nous ferons part de nos conclusions et chercherons des solutions pour aider les Nations à préparer et à publier des états financiers audités en temps voulu.

La troisième phase comprendra une analyse et des recommandations du point de vue du CGF, lesquelles reflèteront ses objectifs et son mandat.

Afin d'aider les Premières Nations à surmonter les difficultés liées à la publication de l'information financière et à l'audit, le CGF déploiera les efforts suivants :

- ✿ Nous travaillerons à l'obtention d'un financement accru pour le programme de Services de soutien du CGF afin de mieux répondre à la demande des Premières Nations en matière de services de tenue de livres et de comptabilité.
- ✿ Nous mettrons sur pied un nouveau Forum consultatif technique autochtone d'ordre national pour aider les Premières Nations à mettre en œuvre et à adopter de nouvelles normes de comptabilité et d'information financière, ou à régler d'autres questions semblables.
- ✿ Nous envisagerons les changements de politique nécessaires pour relever ce défi et contribuer au concept et à la discussion entre le Canada et l'APN sur la création d'un Vérificateur général des Premières Nations (VGPN). L'étude du CGF sur la possibilité d'un VGPN comprend l'examen du document de recherche de 2017 à ce sujet préparé pour l'APN. Le CGF tient également compte de la possibilité offerte par le paragraphe 49 e) de la LGF, qui lui permet d'offrir des services d'examen et d'audit relativement à la gestion financière d'une Première Nation.
- ✿ Nous évaluerons la possibilité et la nécessité pour le CGF d'élaborer des normes d'information ou de divulgation volontaires pour les entreprises publiques appartenant à une Première Nation, car ces entités ont souvent des caractéristiques très différentes de celles de leurs homologues relevant d'autres types de gouvernements.

Au cours de la prochaine année, le CGF préparera un plan et affectera des ressources pour surmonter ce problème grandissant dans les meilleurs délais. Il s'agit d'un enjeu important tant pour les Premières Nations que pour le gouvernement du Canada. Le plan contiendra sans doute les étapes suivantes, parmi d'autres :

- ✿ Déterminer le nombre de conseils des Premières Nations qui reçoivent et examinent les états financiers mensuels et trimestriels. Il s'agit non seulement d'une pratique de bonne gouvernance, mais aussi de la base pour préparer des états financiers annuels en temps voulu.
- ✿ Déterminer si le CGF devrait élargir le programme de Services de soutien pour le SGF destiné aux Premières Nations pour y inclure des conseils sur la préparation des états financiers annuels en vue de l'audit (p. ex. en mettant à leur disposition des trousseaux et des lignes directrices en matière de préparation à l'audit).
- ✿ Travailler avec les auditeurs pour renforcer leurs capacités et fournir une orientation liées spécifiquement aux normes de comptabilité et d'audit qui concernent les Premières Nations.
- ✿ Fournir des conseils sur la manière de réduire le fardeau en matière de communication de l'information financière imposé aux Premières Nations par les ministères et les organismes gouvernementaux, tels que la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Grâce à des ressources accrues, y compris plus d'effectifs, le CGF serait bien placé pour collaborer avec ses partenaires à la recherche et à la mise en œuvre de solutions. Davantage de personnel passant plus de temps dans les communautés sera essentiel pour réussir dans ce domaine.



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

Objectif

L'objectif principal du CGF est de soutenir les Premières Nations et certaines organisations autochtones 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 LAF (pour les Premières Nations participant à la LGF) ou, selon le cas, d'un RAF (pour les Premières Nations relevant de la *Loi sur les Indiens*); certification du RF et, par

la suite, certification du SGF; maintien et amélioration continue des pratiques de gestion financière; et participation à d'autres initiatives liées à la gestion financière offertes par le CGF et ses partenaires dans le cadre de la LGF.

À la demande d'un OSBL autochtone, le CGF est également en mesure d'examiner son système de gestion financière, son rendement financier ou encore ses lois et règlements relatifs à l'administration financière afin de déterminer s'ils sont conformes aux normes établies.

Processus

L'exercice du mandat du CGF comprend les mesures de soutien suivantes :

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

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

2. **Élaborer, mettre à jour et promouvoir les normes d'administration financière et les critères de certification :**

Le CGF élabore – et examine, met à jour, peaufine et préconise continuellement – des normes et des pratiques exemplaires acceptables pour l'administration financière par les gouvernements des Premières Nations et les autres entités pertinentes. Cela comprend l'élaboration de critères et de processus permettant au CGF

d'évaluer le rendement financier et la gestion financière d'une Première Nation en vue de la certification du rendement financier et du système de gestion financière.

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

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

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

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

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

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

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

Le CGF soutient les Premières Nations désireuses de participer au programme de subvention au titre de la NRF (subvention de 10 ans) de SAC, notamment en analysant et en évaluant le rendement financier et en exprimant une opinion à cet égard aux fins de l'admissibilité des Premières Nations à ce programme. En outre, le CGF fait un suivi, produit des rapports et offre un soutien au développement de la capacité pour les Premières Nations admises au programme. Cet élargissement de la subvention de manière à inclure les conseils tribaux et d'autres OSBL autochtones en se fondant en partie sur les normes du CGF comme critères d'admissibilité sera en vigueur à compter du 1^{er} avril 2025.

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

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

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

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

La première Nation au Yukon à travailler avec le CGF : la Première Nation Liard

La Première Nation Liard est l'une des quatre Premières Nations des Kaska, dont deux sont situées au Yukon et deux en Colombie-Britannique. La première Nation au Yukon à travailler avec le CGF, soit la Première Nation Liard, s'est récemment inscrite à l'annexe de la LGF et a entamé sa collaboration avec le CGF dans le cadre de ses efforts visant à renforcer son administration financière.

David Madeley, gestionnaire de relations au sein de l'équipe ELRA, a rencontré le chef Stephen Charlie et le conseil de la Nation pour discuter du processus d'adoption d'une LAF. Un plan a été mis en place pour que la LAF de la Nation soit promulguée dès que possible – la première étape pour renforcer ses processus et protocoles d'administration financière.

Les membres de la Première Nation Liard habitent une vaste région dans le sud-est du Yukon et le nord de la Colombie-Britannique. La population actuelle de la Nation est d'environ 1400 citoyens.





PRIORITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES



L'environnement de fonctionnement, d'affaires et politique pour les Premières Nations change rapidement. Les Premières Nations deviennent des leaders économiques régionaux. L'importance de l'apport des Premières Nations à l'économie canadienne est de plus en plus reconnue. De même, la communauté des affaires reconnaît de plus en plus le besoin d'une réconciliation économique, notamment la prise en compte des principes de la DNUDPA dans les décisions et les pratiques d'affaires. Les Premières Nations demandent souvent l'appui du CGF lorsqu'elles doivent surmonter de nouveaux défis. La persistance des lacunes et les besoins émergents nécessitent la création de nouvelles mesures, initiatives et institutions.

Le travail du CGF pour soutenir les Premières Nations sur la voie de l'autodétermination économique au cours de la prochaine année et au-delà sera conforme au nouveau plan stratégique quinquennal adopté par le conseil d'administration le 12 décembre 2024 et aux cinq priorités stratégiques afférentes.

1

RELATIONS SOLIDES

**SOUTIEN À L'ÉGARD DE
L'AUTODÉTERMINATION ÉCONOMIQUE**

2

3

COLLABORATION

**INNOVATION ET EXCELLENCE
OPÉRATIONNELLE**

4

5

CRÉDIBILITÉ ET INTÉGRITÉ

Priorité n° 1 : Relations solides

NOUS ADOPTERONS DES APPROCHES AMÉLIORÉES AFIN DE RENFORCER LES RELATIONS, DE PEAUFINER NOTRE OFFRE ET DE PROMOUVOIR EFFICACEMENT LES INTÉRÊTS DES PREMIÈRES NATIONS.

1

Le CGF a à cœur de soutenir les Premières Nations qui passent de la gestion de la pauvreté à la création d'une richesse durable pour leurs communautés. Ce travail permet de faire progresser la réconciliation économique, tout comme les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (2015) et la mise en œuvre de la DNUDPA.

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

Auprès du secteur des affaires au Canada, nous continuons de saisir toutes les occasions de promouvoir l'accroissement de la participation autochtone à tous les niveaux du processus décisionnel (conformément à l'appel à l'action n° 92 de la Commission de vérité et réconciliation) et d'influencer les organismes de réglementation financière et économique en vue de la reconnaissance des droits des peuples autochtones (conformément à la DNUDPA).

Dans tous nos travaux relatifs à l'établissement de politiques publiques, nous faisons la promotion de l'énorme avantage que représente l'inclusion des Premières Nations à l'économie, tant à l'échelle régionale que nationale. Parmi d'autres avantages pour l'ensemble du Canada, une économie prospère pour les peuples autochtones est la clé de l'accès à des minéraux essentiels qui permettront la transition énergétique et réduiront la dépendance du Canada à des pouvoirs étrangers volatils.

OBJECTIFS :

1. Améliorer la valeur que nous apportons aux clients (et leur compréhension de ce que nous pouvons faire pour eux).
2. Améliorer nos stratégies de mobilisation et la manière dont nous transformons des données en information et en actions.
3. Investir du temps et de l'énergie pour maintenir et renforcer les relations avec les clients existants.
4. PEAUFINER notre message destiné aux Premières Nations non participantes afin de mieux faire comprendre notre objectif, notre fonction, notre offre de base et la manière dont nous pouvons les aider à atteindre leurs buts.

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

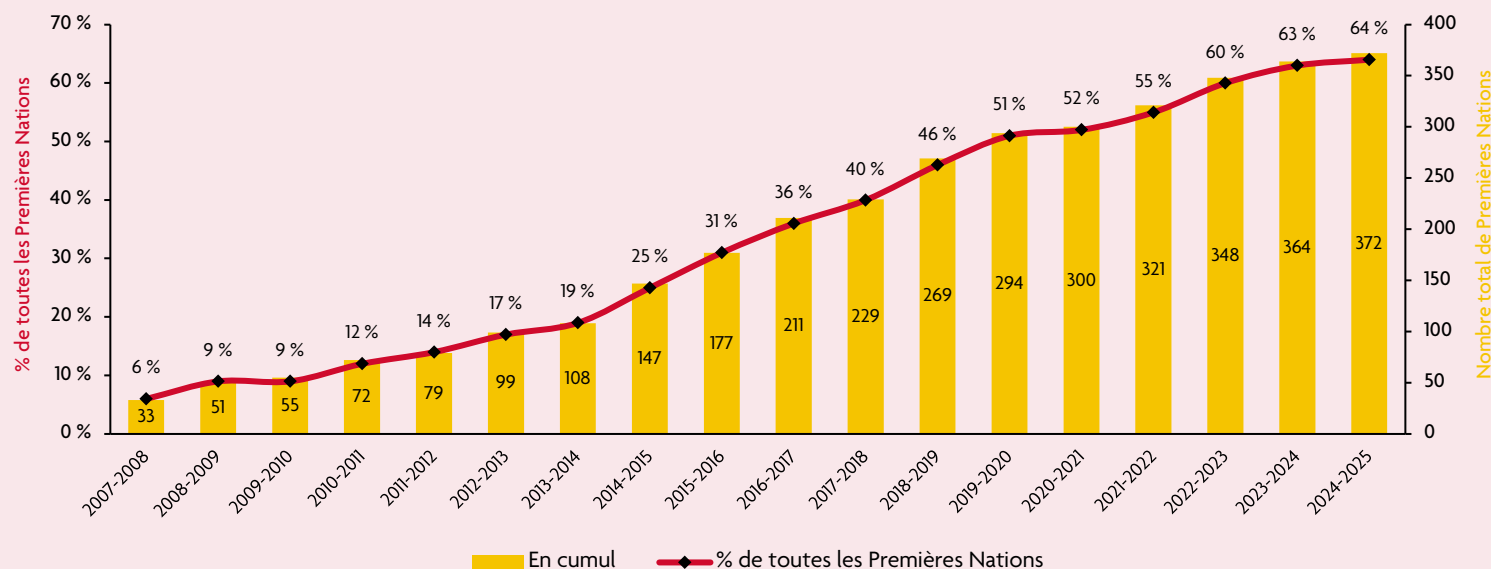
Les dernières modifications apportées à la LGF confèrent au CGF et à ses institutions sœurs issues de la LGF des capacités rehaussées en matière de collecte de données. Les institutions sont désormais en mesure de surveiller la croissance et de rehausser leurs capacités en vue d'une planification fondée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

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

- ☀ Recueillir des ensembles de données économiques et financières sur les Premières Nations et les réunir dans une base de données relationnelle.
- ☀ Fournir de l'information économique et financière fiable pour les gouvernements autochtones et les autres ordres de gouvernement – dans un format convivial et facile d'accès.

- ☀ Modéliser des transferts fondés sur des formules et des cadres de péréquation à l'aide d'ensembles de données détaillés.
- ☀ Permettre aux gouvernements autochtones ainsi qu'aux gouvernements fédéral et provinciaux de prendre des décisions d'orientation plus éclairées grâce à des études fondées sur des données.
- ☀ Faciliter la collaboration entre les institutions de la LGF en ce qui a trait aux données économiques et financières, aux statistiques et aux études d'orientation touchant les Premières Nations.
- ☀ Soutenir le développement des ressources du CGF pour mieux servir les gouvernements autochtones.

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 2024-2025



Priorité n° 2 : Soutien à l'égard de l'autodétermination économique

NOUS CONTINUERONS D'OFFRIR DES DIRECTIVES ET DU SOUTIEN OPÉRATIONNELS AFIN D'ORIENTER LES PREMIÈRES NATIONS VERS L'AUTODÉTERMINATION ÉCONOMIQUE ET L'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE.

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

OBJECTIFS :

1. Mettre à profit nos connaissances pour innover et continuer d'offrir aux Premières Nations des solutions créatives et efficaces en matière de gouvernance financière.
2. Réévaluer la certification du SGF pour faire en sorte qu'elle soit la plus avantageuse possible pour les Nations participantes.
3. Trouver et saisir les occasions de soutenir les OSBL autochtones qui favorisent l'autodétermination économique des Premières Nations.



Participation à la LGF par les Premières Nations

Depuis l'établissement du CGF en 2006, le nombre de Premières Nations qui ont choisi de s'inscrire à l'annexe de la LGF s'est multiplié par dix. À la suite du jalon important atteint en 2019-2020, soit le moment où plus de la moitié des Premières Nations au Canada étaient inscrites à l'annexe de la LGF, l'accroissement de l'intérêt des Premières Nations pour la LGF à titre d'important outil de croissance économique et de développement communautaire a continué d'augmenter au cours l'exercice 2024-2025. Le nombre de Premières Nations au Canada choisissant de s'inscrire à l'annexe de la LGF continue de croître chaque année et représente maintenant plus de 60 % des 579 Premières Nations admissibles relevant de la *Loi sur les Indiens*.

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

Dans le cadre de son engagement à soutenir les Premières Nations qui souhaitent obtenir une certification officielle du SGF, le CGF poursuit activement son mandat de promouvoir la participation à la LGF et de soutenir le développement et la certification des capacités en gestion financière pour toutes les Premières Nations intéressées.

En date de 2024-2025, 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 en interagissant avec des Premières Nations de l'Ontario, du Québec et du Canada atlantique ainsi que du Nord – des régions qui sont visées par d'importantes initiatives de participation ciblées au cours de la prochaine période de planification.

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

Faits saillants du dernier exercice, jusqu'au 31 janvier 2025 :

17

nouvelles LAF, pour un total de 299 Nations ayant adopté une LAF - 80 % des Nations inscrites à l'annexe de la LGF

11

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

14

lettres de coopération signées avec de nouvelles Premières Nations clientes

FIGURE 3 : LAF approuvées – cinq derniers exercices, en date de 2024-2025

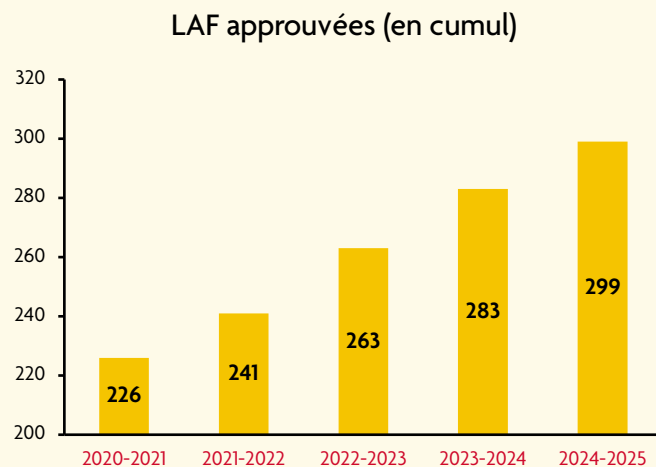


FIGURE 4 : Certificats du RF délivrés – cinq derniers exercices, en date de 2024-2025

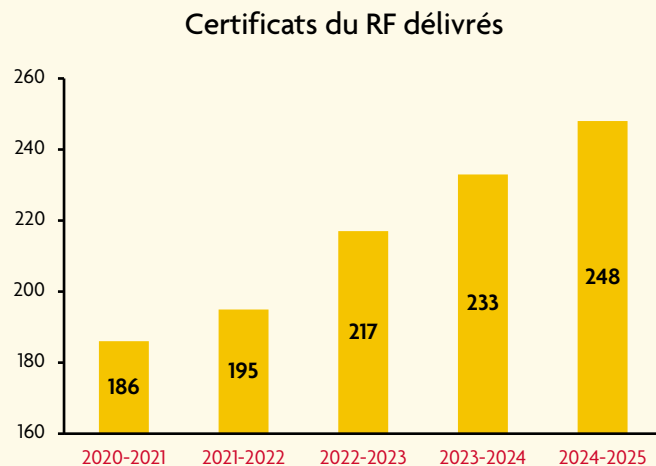


FIGURE 5 : Certificats du SGF délivrés – cinq derniers exercices, en date de 2024-2025

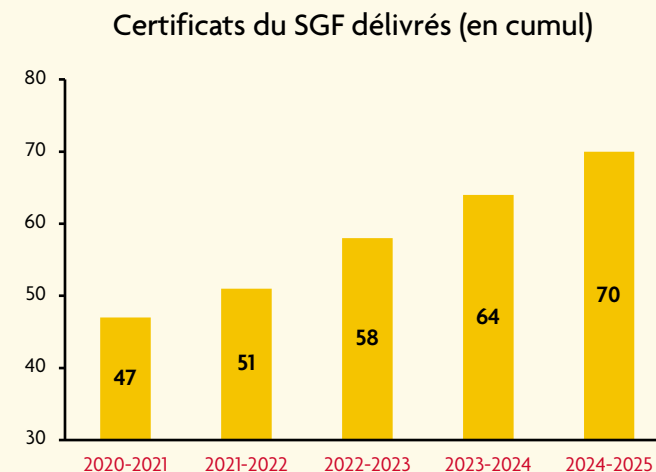
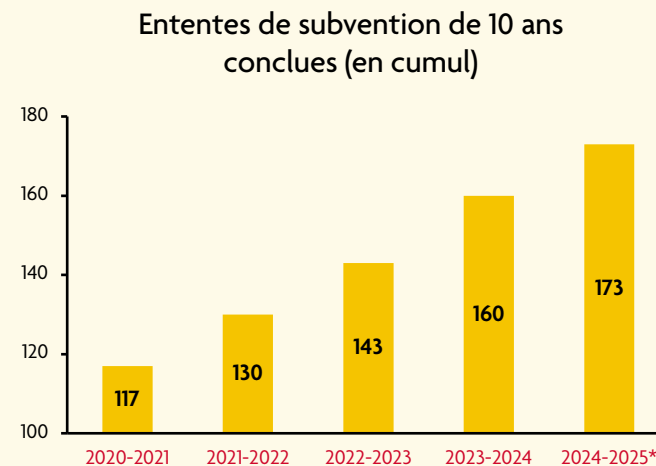


FIGURE 6 : Ententes de subvention de 10 ans conclues – cinq derniers exercices, en date de 2024-2025

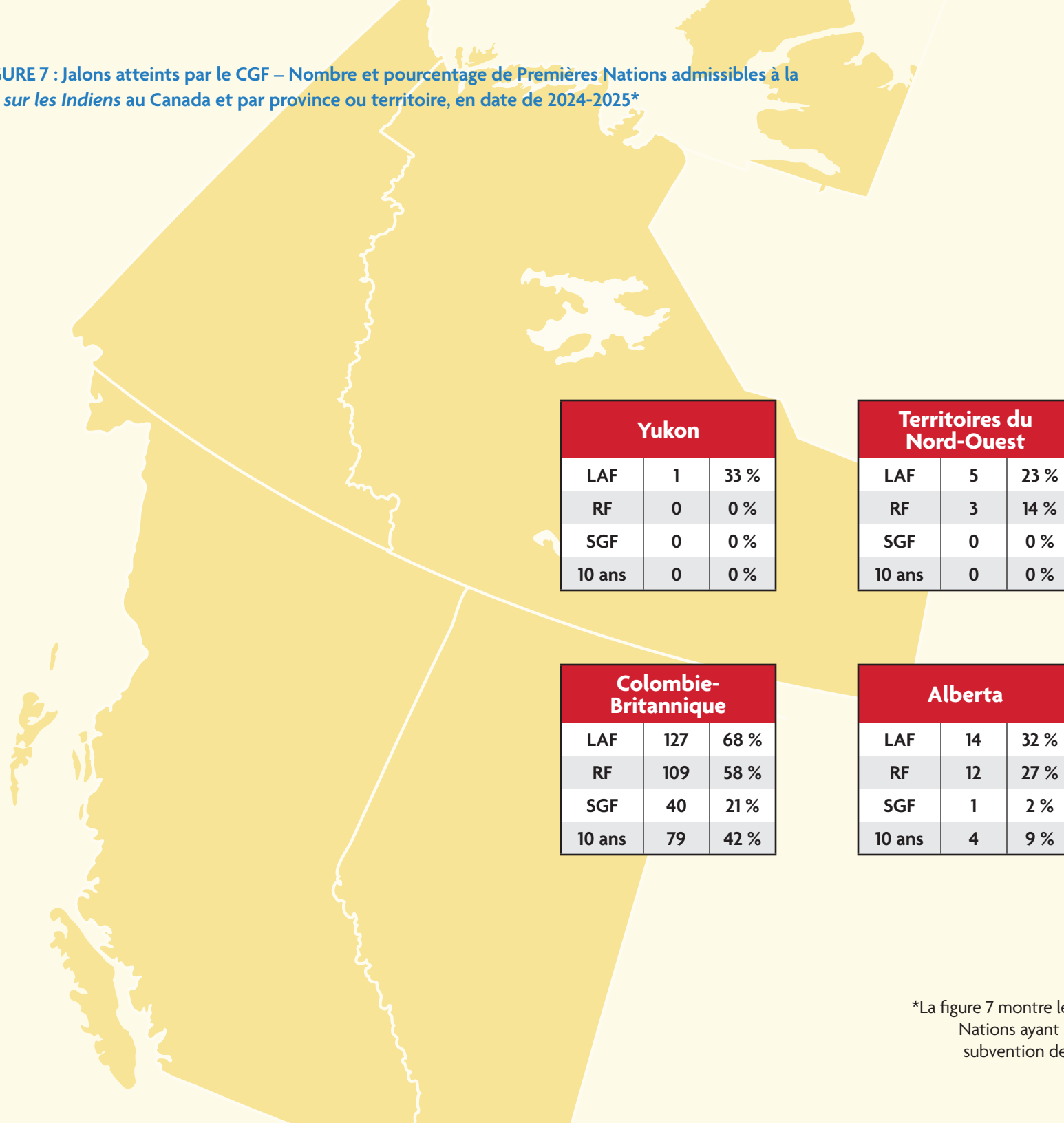


*Les données de 2024-2025 comprennent les Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans, ainsi que les Premières Nations pour lesquelles une opinion sur la conformité de la LAF et du RF a été émise au cours de l'exercice.

Harold Calla accompagné de Jody Wilson-Raybould
et de Kory Wilson à Campbell River, en C.-B.,
le 31 mai 2024



FIGURE 7 : Jalons atteints par le CGF – Nombre et pourcentage de Premières Nations admissibles à la Loi sur les Indiens au Canada et par province ou territoire, en date de 2024-2025*



*La figure 7 montre le nombre de Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans au 1^{er} avril 2024.

FIGURE 7 : Jalons atteints par le CGF – Nombre et pourcentage de Premières Nations admissibles à la Loi sur les Indiens au Canada et par province ou territoire, en date de 2024-2025* (suite)

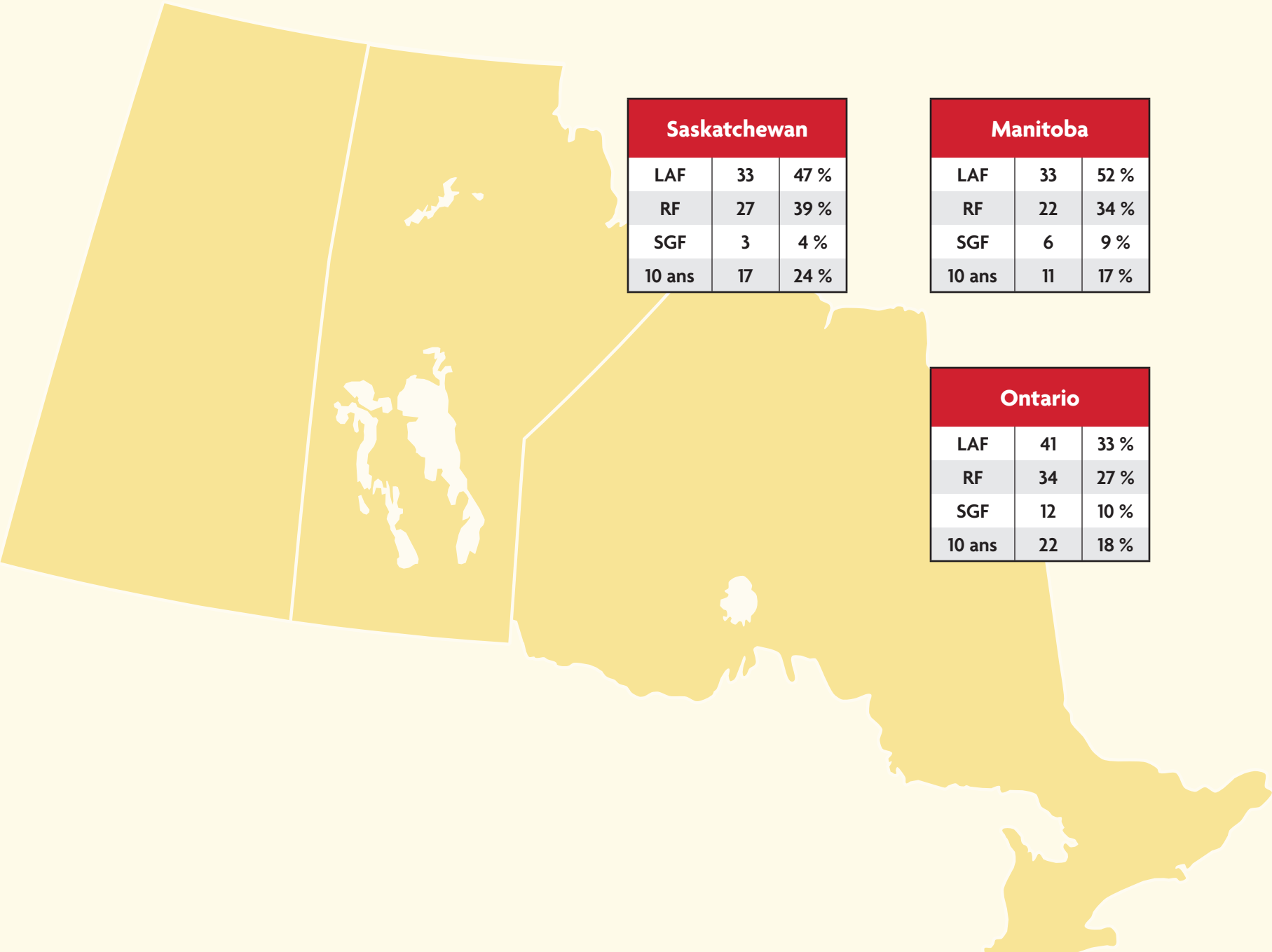
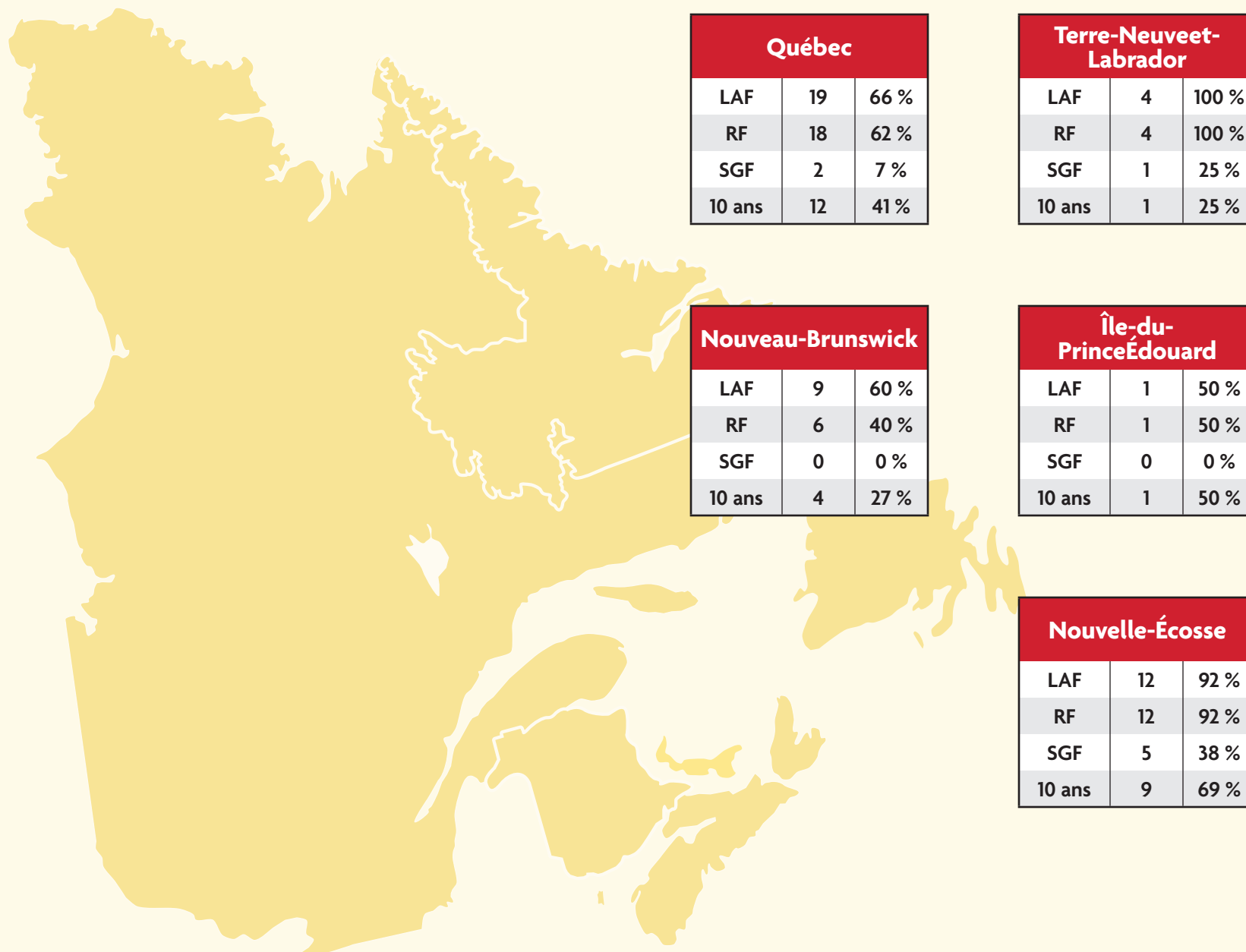


FIGURE 7 : Jalons atteints par le CGF – Nombre et pourcentage de Premières Nations admissibles à la Loi sur les Indiens au Canada et par province ou territoire, en date de 2024-2025* (suite)



Développement de la capacité

L'équipe DC du CGF soutient les Premières Nations dans l'atteinte de leurs objectifs par la mise en place de systèmes et de pratiques durables en matière de gouvernance et de finances.

Grâce à des politiques de gouvernance solides, les dirigeants reçoivent de l'information pertinente dans des délais opportuns pour les aider avec la prise de décisions, et toutes les parties sont entendues et tenues informées. Les contrôles financiers permettent aux Premières Nations d'établir des objectifs communautaires et de les financer, ainsi que d'améliorer leur viabilité future. De bonnes politiques de RH aident à la fois les Premières Nations et leurs employés à créer un environnement de travail harmonieux, et des politiques de gestion de l'information soutiennent de bonnes pratiques de gestion des dossiers.

En 2025-2026, l'équipe DC du CGF prendra les mesures suivantes :

- ☀ Être à l'écoute des besoins des clients et y répondre rapidement.
- ☀ Aider les clients à mettre en œuvre leur LAF.
- ☀ Aider les clients à remplir et à continuer de respecter les critères d'admissibilité à la subvention au titre de la NRF.
- ☀ Aider les clients à obtenir la certification du SGF.
- ☀ Encourager les Nations à partager leurs exemples de réussite et les soutenir en ce sens.
- ☀ Continuer d'offrir des services aux Nations en situation de manquement.
- ☀ Continuer d'offrir des services aux Nations ayant besoin de soutien pour les fonctions comptables administratives.
- ☀ Collaborer avec les autres institutions de la LGF pour favoriser l'harmonisation.
- ☀ Élargir notre offre de service aux OSBL autochtones.

1082

ateliers ont été organisés en
2024-2025 par l'équipe DC du CGF

Ateliers offerts, par type de client :

827

système de gestion financière

64

gestion des manquements

64

certification du SGF

125

subvention de 10 ans

2

règlement sur
l'administration financière

Services de soutien pour le système de gestion financière

Favoriser l'autodétermination des Premières Nations grâce au renforcement de leurs capacités en administration financière

De plus en plus de Premières Nations partout au Canada s'inscrivent à l'annexe de la LGF, reconnaissant sa valeur pour améliorer leur autonomie financière. En travaillant à l'obtention de la certification du SGF, les communautés renforcent leurs pratiques et lois en matière de gestion financière, ce qui leur permet d'avoir un meilleur accès à des prêts et des investissements selon des modalités plus avantageuses. Ce progrès représente une étape vers la résilience économique et l'autodétermination.

Cependant, les Premières Nations de petite taille ou en région éloignée se heurtent souvent à des obstacles importants lorsqu'il s'agit d'accéder aux professionnels de l'administration financière qualifiés sur lesquels elles comptent pour obtenir la certification. Ces difficultés peuvent ralentir le progrès vers l'autonomie financière et limiter l'accès aux ressources qui contribuent au développement communautaire.

Pour y remédier, le CGF a mis en place les Services de soutien pour le SGF, un programme transformateur conçu avec et pour les Premières Nations. Lancé sous la forme d'un projet pilote en 2021-2022, ce programme offre un soutien financier et administratif à distance en fonction des besoins uniques des communautés, ainsi qu'une formation et un accompagnement adaptés à la culture.

L'approche axée sur le client permet aux Premières Nations de définir leurs priorités et de déterminer la voie à suivre pour réaliser des améliorations à court terme ainsi que des objectifs à long terme, y compris l'obtention de la certification du SGF. En axant ses efforts sur le succès tel que défini par la communauté, le CGF fait en sorte d'offrir des mesures de soutien pertinentes et significatives qui favorisent l'autodétermination.

CÉLÉBRER LES RÉUSSITES, UNE EXPÉRIENCE PARTAGÉE

Le succès remarquable des Services de soutien pour le SGF repose sur leur fondement culturel. Grâce à l'embauche de professionnels ayant une expérience des systèmes de gestion financière des Premières

Nations, le programme renforce la confiance et la collaboration. Ces experts font preuve de sensibilité culturelle, d'une profonde compréhension des réalités des communautés et d'un engagement à favoriser l'autodétermination. La démarche adoptée a été très bien accueillie par les 36 Premières Nations qui ont déjà participé au programme, un chiffre qui dépasse de loin les attentes.

Tout en travaillant à élargir le programme de Services de soutien pour le SGF afin de répondre à la demande croissante, le CGF continue de réunir des exemples de réussite et de documenter les effets mesurables du programme, notamment en ce qui concerne la formation durable. Ceci permet non seulement de célébrer les réalisations des Nations participantes, mais aussi d'apporter des améliorations continues au programme afin de veiller à ce qu'il évolue en fonction des besoins des communautés.

RENFORCER LA RÉSILIENCE POUR LA SUITE

Le CGF est déterminé à obtenir une contribution permanente afin d'élargir le programme de Services de soutien pour le SGF, actuellement financé par SAC au moyen d'un financement fondé sur des propositions. Misant sur les forces existantes pour amener les communautés à faire preuve d'excellence et de résilience administrative, ce programme incarne le principe B.E.A.R. (*Building Excellence, Actioning Resiliency*).

En investissant dans le renforcement des capacités des Premières Nations de petite taille ou en région éloignée, le programme de Services de soutien pour le SGF répond aux besoins administratifs immédiats tout en jetant les bases de la souveraineté financière, de la résilience communautaire et de la réussite à long terme. Il ne s'agit pas que d'un simple programme, mais bien d'un partenariat qui honore la force inhérente des Premières Nations en donnant aux communautés les moyens de s'épanouir en accord avec leurs valeurs, leur culture et leur vision de l'avenir.

UN EXEMPLE DE RÉUSSITE DES SERVICES DE SOUTIEN

Première Nation Ts'kw'aylaxw

La Première Nation Ts'kw'aylaxw, membre du peuple St'at'imc, est située dans la région du canyon du Fraser, en Colombie-Britannique, entourée d'une magnifique chaîne de montagnes.

La collaboration de la Nation avec l'équipe des Services de soutien du CGF a débuté en 2023 et se maintient depuis.

Compte tenu des postes vacants au sein de son service des Finances, la Nation était en grand besoin des ressources offertes dans le cadre du programme de Services de soutien mettre à jour ses fonctions comptables.

« L'expertise et la patience d'Ashley ont non seulement accéléré notre reprise, mais ont également jeté des bases solides pour les progrès futurs. »

— Razvan Lungu, directeur financier, Première Nation Ts'kw'aylaxw

Comme priorité, la Nation souhaitait s'attaquer à l'arriéré de rapprochements bancaires, une tâche fondamentale qui permet de s'assurer que les états financiers

correspondent aux fonds réels. Le compte de résultat principal de la Nation nécessitait une attention particulière, donc nous avons plutôt commencé par la mise à jour d'autres comptes et l'exécution de tâches, comme l'enregistrement des comptes fournisseurs et débiteurs ainsi que des écritures bancaires. Ces étapes étaient essentielles pour dresser un portrait précis et complet de la situation financière.

En décembre 2023, un nouveau directeur financier s'est joint au service des Finances. Ensemble, nous avons travaillé avec diligence pour compléter toutes les entrées en suspens pour l'exercice 2022-2023. L'audit annuel, une exigence pour attester de la conformité et accéder à du financement, a ainsi pu être mené à bien. Nous avons également commencé à travailler sur les tâches pour 2023-2024 puisque le prochain audit aurait lieu sous peu.

Notre collaboration avec la Nation ne se limite pas à rattraper les retards relatifs aux audits. En veillant à la mise à jour et à l'exactitude de ses systèmes financiers, nous avons aidé les dirigeants de la

Nation à prendre des décisions éclairées pour leur communauté. Pour la suite des choses, nous aiderons le directeur financier à acquérir des compétences supplémentaires grâce à du mentorat afin qu'il puisse prendre en charge des tâches essentielles, comme les rapprochements bancaires, garantissant ainsi la stabilité et l'autonomie financières de la Nation.



« Ashley [Oke, spécialiste financière, Services de soutien pour le SGF] et le CGF ont joué un rôle déterminant pour nous aider à retrouver la stabilité, déclare Razvan Lungu, directeur financier. L'expertise et la patience d'Ashley ont non seulement accéléré notre reprise, mais ont également jeté des bases solides pour les progrès futurs. Nous remercions Ashley et le CGF de leur dévouement inébranlable et de leur travail acharné au service de la Nation. »

Programme de prévention des manquements : Transformer la gouvernance

Le PPM du CGF permet aux Premières Nations de retrouver leur autonomie et d'atteindre l'indépendance financière.

Depuis son lancement en 2016 en tant que projet pilote auprès de cinq Premières Nations, le PPM du CGF est devenu une force transformatrice qui soutient maintenant 24 Premières Nations visant à sortir d'une situation de gestion par un tiers.

L'approche du CGF en matière de prévention des manquements est largement reconnue comme étant efficace et adaptée à la culture. En participant au PPM, les gouvernements des Premières Nations ont accès aux ressources exhaustives sur le renforcement des capacités offertes par le CGF, ce qui les dote des outils nécessaires pour retrouver leur autonomie et se sortir de la situation de gestion par un tiers.

L'équipe DC travaille de concert avec les communautés à rétablir l'autodétermination grâce à une gouvernance durable et des pratiques financières ancrées dans la résilience culturelle et le respect des valeurs traditionnelles.

La réussite du programme est indéniable : les cinq Premières Nations ayant participé au projet pilote ont réussi à se sortir de la situation de gestion par un tiers. De nombreuses Nations participantes cherchent maintenant à obtenir une subvention au titre de la NRF, une étape importante vers l'indépendance financière à long terme et l'amélioration du bien-être de la communauté.

Dans le cadre du PPM, deux Nations ont obtenu la certification du RF et une Nation a rempli les conditions d'admissibilité à la subvention au titre de la NRF, ce qui démontre les retombées importantes de cette initiative.

Le PPM est actuellement financé par SAC au moyen d'un financement fondé sur des propositions. Pour faire en sorte que ce service essentiel continue d'être offert aux Premières Nations, le CGF préconise le passage à un financement par RCAANC au moyen de crédits votés. Ce nouveau type de financement fera du PPM un service de base du CGF et confirmera son importance fondamentale pour soutenir le renforcement des capacités des Premières Nations.

Un financement stable et à long terme est essentiel pour élargir ce programme indispensable et en faire bénéficier toutes les Premières Nations intéressées. Grâce à des investissements dans le PPM, davantage de communautés pourront reprendre le contrôle de leur gouvernance et de leurs finances, renforçant ainsi les fondements culturels et économiques des peuples autochtones de partout au Canada.

Subvention au titre de la nouvelle relation financière

Permettre aux Premières Nations d'obtenir du financement à plus long terme de la part du gouvernement fédéral

En 2018, dans le cadre de la NRF, 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 obtenus du gouvernement fédéral de manière plus souple et plus prévisible afin de répondre aux besoins et aux priorités de leur Nation.

La subvention au titre de la NRF permet aux Premières Nations de faire ce qui suit :

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

Étant donné la plus grande autonomie et la souplesse que permet la subvention au titre de la NRF, 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'APN comme cadre pour la subvention au titre de la NRF. Dans le cadre du protocole d'entente établi en 2018 entre le CGF ainsi que les ministres de SAC et de RCAANC, le CGF s'est fait offrir et 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 au titre de la NRF respecte les critères d'admissibilité du programme.

La subvention au titre de la NRF en 2024-2025

Premières Nations :

- ☀ **160** Premières Nations ayant conclu une entente de subvention de 10 ans en date du 1^{er} avril 2024
- ☀ **57** déclarations d'intérêt
- ☀ **13** Premières Nations ayant reçu une opinion sur la conformité

Conseils tribaux et OSBL autochtones :

- ☀ **17** lettres de coopération signées avec de nouveaux clients
- ☀ **42** déclarations d'intérêt
- ☀ **10** entités ayant reçu une opinion sur la conformité

Le CGF offre des conseils, des outils et un soutien afin d'aider les Premières Nations à élaborer et à mettre en œuvre une LAF (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 au titre de la NRF afin de s'assurer qu'elles continuent de respecter les critères du programme.

Jusqu'à présent, 160 gouvernements des Premières Nations ont conclu des ententes de subvention au titre de la NRF avec SAC et profitent maintenant des avantages de ce programme.

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

Le CGF a travaillé en étroite collaboration avec le Secrétariat de la NFR et l'APN à l'élargissement proposé de la subvention au titre de la NFR, qui a été approuvé en septembre 2024. Cet élargissement de la subvention de manière à inclure les conseils tribaux et d'autres OSBL autochtones en se fondant en partie sur les normes du CGF comme critères d'admissibilité sera en vigueur à compter du 1^{er} avril 2025. L'élargissement de la subvention a nécessité un travail conjoint additionnel ainsi que la création d'outils et de modèles supplémentaires afin de servir les nouveaux groupes de clients du CGF.

Le travail visant à faire progresser la nouvelle relation financière à une plus grande échelle se poursuit. En 2025-2026, 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 NRF.



Projet Feuille de route : Faire progresser la réconciliation économique

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

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

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

Au cours de l'exercice 2024-2025, le CGF a donné suite au projet



Feuille de route comme suit :

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

Pour l'exercice 2025-2026, le CGF poursuivra la tournée du projet Feuille de route afin de faire connaître ce projet aux Premières Nations partout au pays et de recueillir leurs commentaires aux fins du perfectionnement des propositions qu'il contient. Le CGF continuera également de faire progresser les solutions proposées par le projet Feuille de route, dont les suivantes :

- ✱ Lancement de l'Initiative sur les statistiques du CGF.
- ✱ Modifications législatives favorisant la gestion des terres par les Premières Nations et davantage de ressources aux organismes tels que le Conseil consultatif des terres.
- ✱ Monétisation des transferts fédéraux et de l'accroissement des revenus autonomes aux fins du financement d'infrastructures.
- ✱ Création du CEA et affectation de ressources adéquates.
- ✱ Poursuite du développement du concept de l'OFDA.
- ✱ Nouveau cadre financier selon lequel le rôle de SAC diminue et celui des Premières Nations augmente.

- ✱ Poursuite de l'élaboration de la proposition relative à la CIA : une institution dirigée par les Autochtones qui fournit des services de gestion de fonds d'investissement communs s'adressant spécifiquement aux gouvernements, fiducies et institutions autochtones – les prochaines étapes comprennent une étude de marché et la mise sur pied d'un comité directeur.
- ✱ Établissement de l'Organisation d'approvisionnement des Premières Nations.

Les institutions de la LGF ont obtenu des résultats impressionnants dans l'accomplissement de leurs mandats respectifs, prouvant que les institutions dirigées par les Autochtones sont la solution pour combler les lacunes et faire progresser la réconciliation économique. Dans certains domaines, l'élargissement du rôle d'institutions telles que le CGF permettra de s'attaquer à ces lacunes, tandis que, dans d'autres domaines, de nouvelles mesures, initiatives et institutions – telles que l'OFDA et la CIA – seront nécessaires.

Commission d'investissement autochtone

La Banque Royale du Canada estime que des actifs d'investissement de 20 M\$ sont détenus dans des fiducies pour la population autochtone au Canada. À l'échelle du Canada, de 20 à 100 M\$ de plus sont anticipés au cours des prochaines années relativement aux revendications territoriales, aux règlements et au développement de ressources qui sont en cours.

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 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 afin de réaliser des économies d'échelle, de générer de meilleurs taux de rendement et de favoriser une plus grande diversification;
- ☀ réinvestir dans les communautés, conformément aux valeurs autochtones.

En 2022-2023, le CGF a réalisé une étude exploratoire. Le rapport final se trouve sur le [site Web](#) du CGF.

En 2024-2025, le CGF a entamé une étude de marché et la mise sur pied d'un comité directeur, soit un regroupement de parties intéressées qui aideront à faire avancer ce projet.

Des membres du personnel du CGF ont visité les bureaux de la Nation Bingwi Neyaashi Anishinabek en septembre 2024 afin de célébrer sa réussite en tant que première Nation dans le nord-ouest de l'Ontario à obtenir la certification du SGF. À partir de la gauche : Brandon Favel, Margaret Harding, chef Paul Gladu, Lillian Calder, Laura Airns, Tracy Gibson et Jeremy Bonhomme.



Organisation financière de développement autochtone

Des obstacles structurels et systémiques ont créé un manque d'accès à des capitaux adéquats pour les entreprises des Premières Nations et les entrepreneurs habitant sur les réserves, ce qui entrave leur développement économique. Les restrictions en vertu de la *Loi sur les Indiens*, lesquelles empêchent l'utilisation d'actifs sur les réserves pour obtenir des prêts et des investissements auprès des prêteurs et investisseurs sur les principaux marchés en sont un exemple. L'une des solutions à ce problème est l'établissement proposé d'une OFDA. 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, l'OFDA changerait le paysage économique pour la population autochtone du Canada.

L'OFDA pourra offrir cinq produits financiers essentiels pour répondre à ces besoins :

1. Prêts pour la construction d'infrastructures de développement économique aux entrepreneurs autochtones, aux entreprises publiques autochtones et aux entreprises allochtones en vue de construire des infrastructures commerciales sur les réserves telles que des centres de villégiature, des magasins ou des centres de fabrication.

2. Prêts aux fins générales de l'entreprise aux entrepreneurs autochtones et aux entreprises publiques autochtones.
3. Prêts d'injection de capitaux à l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) et à son réseau d'institutions financières autochtones.
4. Prêts de montants élevés pour les infrastructures commercialement viables et les projets de grande envergure assortis de garanties de prêts du gouvernement fédéral ou provincial.
5. Solutions financières hybrides innovantes permettant la participation des marchés financiers dans des projets financiers durables favorisant le développement économique autochtone.

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

Au cours de l'exercice 2025-2026, le CGF continuera de promouvoir l'OFDA en mobilisant les partis pouvant contribuer à définir son mandat et à plaider en faveur de sa création.

Organisme de surveillance économique de l'Atlantic First Nations Water Authority

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

L'objectif de l'AFNWA est d'assurer les services d'approvisionnement en eau et de gestion des eaux usées auprès de plus de 4500 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 continuera d'offrir les services d'organisme indépendant de

supervision et de surveillance économique aux fins de la surveillance des activités économiques de l'AFNWA. Les services de surveillance économique comprennent un examen par le CGF des dépenses de fonctionnement et de certaines dépenses d'investissement de l'AFNWA, conformément aux processus convenus. Cet arrangement servira 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.

Tout au long de l'exercice 2024-2025, le CGF a travaillé avec l'AFNWA à son rythme et selon ses capacités, et continuera d'offrir des services de surveillance économique à l'AFNWA en 2025-2026. 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 2025-2026.

Groupe consultatif technique autochtone

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

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

Priorité n° 3 : Collaboration

NOUS COLLABORERONS AFIN DE FAVORISER LE CHANGEMENT.

Le CGF et ses institutions sœurs issues de la LGF ont à cœur de susciter la réussite au moyen de la collaboration. Un exemple de cet engagement réside dans le rassemblement annuel de chefs, de membres du conseil et de cadres des Premières Nations lors du congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie*. En 2024, plus de 700 personnes ont participé à ce congrès.

Le CGF collabore également avec d'autres OAN afin de faire progresser la réconciliation économique et de créer de nouvelles occasions de développement économique. Cette collaboration s'est accrue avec l'établissement du nouveau CEA, qui réunit des institutions et organisations de développement économique autochtones partageant les mêmes idéaux. Le CGF collabore également avec l'ANSAF ainsi qu'avec d'autres organisations économiques autochtones nationales et avec l'APN afin de mettre sur pied une Organisation d'approvisionnement des Premières Nations (OAPN) dirigée par les Autochtones. L'objectif de cette nouvelle OAPN est de favoriser la participation par les entreprises autochtones aux occasions d'approvisionnement offertes par le gouvernement fédéral.

La collaboration active et significative du CGF avec des OAN et d'autres partenaires s'inscrit dans le rôle important que joue le CGF en matière de leadership éclairé afin de promouvoir les intérêts des Premières Nations au Canada.

OBJECTIFS :

1. Appuyer la mise sur pied du CEA.
2. Établir et entretenir de bonnes relations avec les autres institutions de la LGF et des OAN lorsque cela s'avère avantageux pour les Premières Nations que servent les deux parties.
3. Faire preuve de leadership éclairé auprès du gouvernement afin de faciliter le transfert des responsabilités de SAC et de RCAANC aux gouvernements des Premières Nations, avec l'appui de notre clientèle.
4. Favoriser la réussite lors de discussions sur la NRF entre le gouvernement du Canada et l'APN.
5. Poursuivre la collaboration avec les organismes de normalisation pour continuer de peaufiner les normes applicables aux Premières Nations.



Conseil économique autochtone

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

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

Il n'existe aucune organisation qui chapeaute les conditions de développement économique pour les Premières Nations. Il existe plutôt tout un éventail d'institutions et d'organisations autochtones qui offrent actuellement du soutien, des outils, du capital et de la formation aux personnes,

aux entreprises et aux gouvernements autochtones à l'échelle du Canada. Ces organisations font partie d'un nouveau cadre de construction d'une Nation.

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

- ☀ Déterminer les pratiques exemplaires.
- ☀ Trouver des solutions aux problèmes communs grâce à des études et des statistiques.
- ☀ Coordonner la promotion d'une politique favorisant le commerce, l'investissement ainsi que l'élimination des obstacles.
- ☀ Harmoniser les politiques et les activités des membres selon une stratégie commune.

- ☀ Soutenir la croissance du secteur privé autochtone.
- ☀ Favoriser l'innovation au sein du secteur public autochtone en soutien à l'investissement.
- ☀ Soutenir les entreprises autochtones pour favoriser les interactions avec les marchés et les investisseurs externes.
- ☀ Promouvoir l'efficacité au sein des organisations membres.

En 2024-2025, nous avons poursuivi notre travail avec nos partenaires afin de créer un modèle pour le CEA et de réunir ses membres fondateurs. Ensemble, nous avons obtenu du financement pour la mise sur pied du CEA en dirigeant ce projet avec notre partenaire, l'ANSAF. Un groupe de neuf OAN a organisé le Forum économique des Premières Nations en mai 2024, lors duquel des leaders et des entrepreneurs des Premières Nations ont formulé des avis sur les priorités du CEA. Ce travail important se poursuivra en 2025–2026.

Expansion du régime de la LGF

La valeur et le potentiel du régime de la LGF vont bien au-delà de ses objectifs initiaux de favoriser les emprunts et la perception d'impôts. Par exemple, le CGF offre désormais un soutien relativement à la subvention de 10 ans offerte dans le cadre de la NRF. En collaboration avec l'APN et le Canada, le CGF a dirigé l'élaboration des critères d'admissibilité à la subvention et a accepté l'invitation de formuler des opinions sur le respect de ces critères par les Premières Nations souhaitant obtenir la subvention de 10 ans.

Le succès des projets du CGF, tels que le projet pilote de prévention des manquements, le projet pilote de Services de soutien de même que l'initiative de collecte de données, est ancré dans des relations de confiance avec les Premières Nations, consolidées au cours des 17

dernières années, ainsi que dans les processus et systèmes éprouvés du CGF.

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

Grâce à son personnel autochtone dans une proportion de plus de 50 % et à des programmes très efficaces, le CGF est mesure d'obtenir de meilleurs résultats à moindre coût. À l'avenir, le travail du CGF pourrait également produire un impact dans des domaines tels que la gestion des risques relatifs à la monétisation de certains transferts du gouvernement

fédéral aux Premières Nations, ce qui permettrait aux Premières Nations de bâtir davantage d'infrastructures plus rapidement dans leurs communautés.

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





Les Premières Nations ouvrent la voie

Pagayer à travers les courants du changement

Le congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie 7*, qui s'est tenu à Edmonton, en Alberta, a obtenu le plus haut taux de participation et le plus grand succès jusqu'à maintenant, comptant plus de 700 participants.

Entendre parler du cheminement des Premières Nations vers l'atteinte de la prospérité et de l'autodétermination, découvrir des nouveautés sur le plan des services et des programmes et écouter les allocutions des invités spéciaux ont été des moments forts du congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie 7*.

Sous le thème « Pagayer à travers les courants du changement », ce forum a présenté des Premières Nations qui sont aux premières loges de l'accroissement des pouvoirs financiers et économiques. Les séances ont attiré l'attention sur les réalisations des Premières Nations attribuables aux ententes et aux lois initiées par des Premières Nations pour renforcer leurs économies grâce à une indépendance

financière accrue, une gestion financière améliorée, du financement par obligations et une saine gouvernance des terres.

Chaque année, les allocutions et les séances de discussion permettent aux participants d'en savoir davantage sur les manières dont les institutions de la LGF et le Conseil consultatif des terres peuvent appuyer les efforts des Premières Nations visant à bâtir un avenir meilleur.

Des aînés et de jeunes délégués font part de leurs connaissances et d'importantes réflexions tout en faisant preuve d'énergie tout au long du congrès.

Le huitième congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie* se tiendra au Hilton Markham Suites and Conference Centre, en Ontario, du 7 au 9 octobre 2025.



Moderniser la formule de financement pour la gouvernance des Premières Nations

Le rapport provisoire de 2019 du Comité consultatif mixte sur les relations financières (CCMRF) indique que les « relations de nation à nation englobent nécessairement les relations financières qui fournissent aux Premières Nations les moyens de financer leurs activités autonomes et d'améliorer le bien-être de leurs nations, de leurs collectivités et de leurs citoyens en maintenant le mode de vie que la création leur a destiné ».

Le président exécutif du CGF, Harold Calla, était un des experts techniques consultés par ce comité. Le CGF continue de faire progresser les recommandations du rapport provisoire de 2019 au moyen d'une liste d'initiatives proposées par ce comité et dans le projet Feuille de route classées en ordre de priorité en appui à un changement systémique véritable de la relation financière entre le Canada et les Premières Nations.

Pour tirer parti de ce travail, le CGF cherche à obtenir du soutien pour l'essai d'un modèle de transfert fondé sur des formules et des données dans le cadre d'une NRF, notamment l'élaboration d'un modèle de transfert fondé sur le coût réel de la gouvernance des Premières Nations et de la reddition de comptes aux citoyens des Premières Nations. En 2023-2024, le CGF a réalisé des études et proposé une solution de rechange au financement de la gouvernance des Premières Nations. En 2024-2025, le CGF

a travaillé de concert avec des fonctionnaires à examiner ce à quoi pourrait ressembler un modèle de transfert.

Au cours de l'exercice à venir, le CGF continuera de travailler avec le gouvernement du Canada dans le but de traiter du financement insuffisant de la gouvernance des Premières Nations et de moderniser les façons dont le financement est attribué.

Le CGF a apporté un soutien financier et assisté à plusieurs congrès et événements pour les Premières Nations en 2024, dont à la First Nations Economic Advancement Conference, lors de laquelle le gestionnaire de relations Jason Peltier (à gauche) a discuté des programmes et services du CGF avec des participants.



Priorité n° 4 : Innovation et excellence opérationnelle

NOUS AMÉLIORERONS NOTRE CAPACITÉ, NOTRE EFFICACITÉ ET LA REDDITION DE COMPTES.

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

Le CGF a prouvé qu'il est prêt à répondre à cette demande accrue. Nous attirons et conservons des talents dans un marché de l'emploi des plus concurrentiels. Depuis le 1^{er} avril 2021, le CGF est passé de 57 à 134 employés en date du présent rapport. Le CGF a à cœur de favoriser une culture de travail autochtone qui soit efficace, collaborative, enrichissante et agréable. Ce faisant, le CGF a pour objectif de devenir un milieu de travail de choix pour le développement financier et économique autochtone.

L'une des plus grandes priorités du CGF est l'augmentation de sa capacité interne et l'amélioration de ses systèmes de soutien administratif afin de pouvoir atteindre ses objectifs stratégiques à long terme.

OBJECTIFS :

1. Améliorer la planification afin de favoriser la coordination entre les équipes et l'utilisation judicieuse des capacités et des ressources.
2. Améliorer la communication interne pour soutenir l'établissement de relations et la collaboration entre les équipes, ainsi que le bien-être de l'ensemble du personnel.
3. Continuer de peaufiner les démarches en matière de RH afin d'appuyer le personnel depuis le recrutement jusqu'à la retraite, tout en veillant à un rendement élevé, à la clarté des rôles et au respect des valeurs.
4. Obtenir une certification du SGF pour les systèmes internes.
5. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour les technologies de l'information (TI).



Plan stratégique pour les TI et modernisation technologique

Le CGF s'est engagé à respecter les normes les plus rigoureuses en matière d'outils, de sécurité, de formation et d'innovation technologiques afin de soutenir tous les secteurs dans lesquels il offre des services aux Premières Nations.

Au cours de 2022-2023, le CGF a réalisé un examen exhaustif de ses systèmes de TI, ce qui a donné lieu à l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal pour les TI. Celui-ci permettra au CGF de créer un environnement de TI de grande qualité, hautement réactif et au meilleur coût possible comprenant des services

technologiques fiables facilitant la collaboration et une administration efficace et efficiente.

Depuis la mise en œuvre de cette stratégie à long terme pour les TI en 2023-2024, le CGF a réalisé d'importants progrès, particulièrement en ce qui concerne le renforcement de ses processus de cybersécurité. Au cours de 2025-2026, le CGF continuera de mettre en œuvre certains éléments de son plan stratégique pour les TI nécessitant davantage de ressources, notamment le choix, l'implantation et l'intégration de systèmes.

Une priorité pour 2025-2026 dont tient compte le budget est le remplacement du logiciel de gestion des relations avec la clientèle du CGF, maintenant désuet. Ce logiciel, lequel permet de renforcer la relation avec les clients, de faire le suivi du parcours des Nations et de prendre des décisions fondées sur des données, est un outil essentiel pour les équipes du CGF qui travaillent avec les clients.

Harold Calla, président exécutif du CGF, et Michael Rice, président du conseil d'administration du Fonds pour les habitations du marché des Premières Nations, ont signé un protocole d'entente le 8 juillet 2024, à Montréal, marquant le début d'une nouvelle relation favorisant la coopération, la collaboration et l'échange d'information.



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

Bien faire les choses pour les employés du CGF

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

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

Dans le cadre de notre engagement visant à favoriser un environnement de travail positif et la satisfaction des employés, nous continuerons d'améliorer la communication interne et les pratiques pour les RH en prenant les mesures suivantes :

- ☀ Améliorer la communication interne pour soutenir l'établissement de relations et la collaboration entre les équipes, ainsi que le bien-être de l'ensemble du personnel afin de créer un milieu dans lequel tous les employés se sentent liés et valorisés.

- ☀ Peaufiner les démarches en matière de RH pour faire en sorte d'appuyer le personnel depuis le recrutement jusqu'à la retraite. Il s'agit notamment de favoriser un rendement élevé ainsi que de veiller à la clarté des rôles et au respect des valeurs fondamentales du CGF.

Nous nous sommes également engagés à améliorer l'expérience de travail des manières suivantes :

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

Modalités de travail souples
en 2024-2025 :

48 %

des employés travaillaient en
mode hybride

42 %

des employés travaillaient
à distance

Priorité n° 5 : Crédibilité et intégrité

NOUS CONSERVERONS NOTRE CRÉDIBILITÉ ET NOTRE INTÉGRITÉ EN TANT QU'INSTITUTION DIRIGÉE PAR LES AUTOCHTONES EN RESPECTANT NOS ENGAGEMENTS.

Le CGF est déterminé à maintenir et à renforcer la relation de confiance qu'elle a établie avec les Premières Nations et avec le gouvernement du Canada au cours des 17 dernières années. Les besoins des Premières Nations sont toujours notre priorité; nos orientations viennent des Nations qui sont nos clientes.

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

5

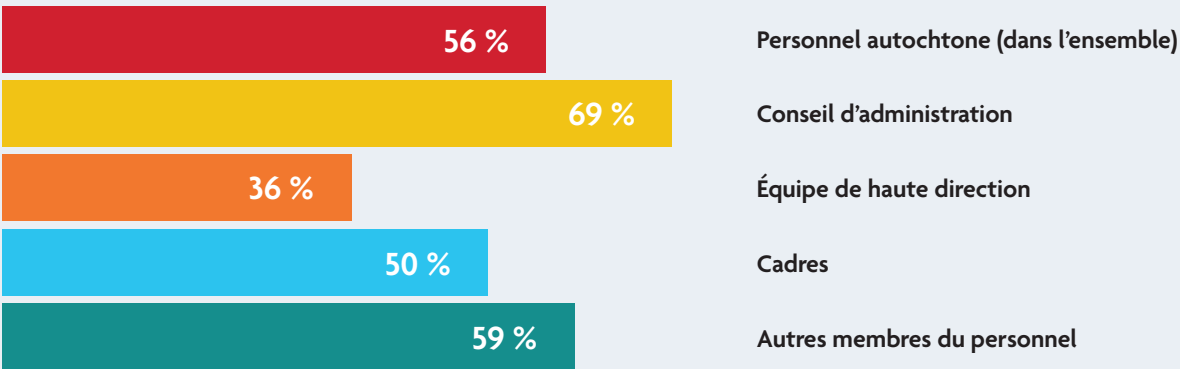
OBJECTIFS :

1. Participer à des consultations qui renforcent les droits des Autochtones et leur donnent de la visibilité dans les systèmes et marchés réglementaires, économiques et financiers.
2. Veiller au recrutement et à la rétention d'un nombre accru d'employés autochtones au sein de l'équipe de haute et direction et pour les postes appelant à travailler avec les clients.
3. Respecter, faire connaître et mettre en pratique les valeurs autochtones.

Représentation autochtone au sein du CGF

Le CGF s'efforce d'avoir une forte représentation autochtone à tous les échelons de l'organisation. Celle-ci est importante pour favoriser la sensibilisation culturelle et la compréhension au sein du personnel.

FIGURE 8 : Pourcentage de personnes autochtones au sein du personnel du CGF, par échelon, 2024-2025



Activité de renforcement de l'esprit d'équipe du CGF en été 2024, à Winnipeg

EXEMPLE DE RÉUSSITE D'UNE PREMIÈRE NATION

Skowkale surmonte une crise financière et se bâtit un avenir

Située au cœur de Chilliwack, en Colombie-Britannique, la Première Nation Skowkale fait partie d'un centre urbain en plein essor – qui connaît une croissance parmi les plus rapides au Canada – en raison surtout de la migration de citoyens à l'extérieur de Vancouver afin de trouver du logement plus abordable.

Cette croissance de la population est une bénédiction pour l'économie de la Nation, qui repose en grande partie sur les impôts fonciers et les droits de mutation payés par les projets immobiliers n'appartenant pas à la communauté.

Skowkale se démarque également par l'efficacité dont elle fait preuve en collaborant avec les Nations avoisinantes. Ce partage touche tant les fonctions administratives que les intérêts commerciaux – Skowkale détient conjointement une entreprise forestière et une entreprise de gestion environnementale avec six autres Premières Nations.

Au nombre des récents accomplissements de Skowkale, on compte l'ouverture d'un nouveau centre communautaire et de soins de santé qui

dessert également les communautés des Premières Nations avoisinantes d'Aitchelitz et de Yakwekwioose.

Cependant, en 2011, la situation était bien différente. La Nation s'était retrouvée dans une mauvaise posture financière, et le chef de l'époque, Willy Hall, voulait changer les choses. Il a consulté la communauté et a obtenu son soutien en vue de la direction qu'il voulait prendre.

Selon Stacy McNeil, qui venait d'être engagée comme directrice générale de Skowkale, la réponse reçue de la communauté a été plutôt simple : « Nous n'aimons pas manquer d'argent. Nous n'aimons pas être en déficit. »

S'appuyant sur ce soutien des citoyens, la Nation a commencé à faire le ménage dans ses finances, et elle a obtenu le certificat du SGF délivré par le CGF en 2018. Skowkale a été l'une des premières Premières Nations à contracter des emprunts adossés aux recettes tirées d'impôts fonciers par le truchement de l'AFPN.

Lisa Hall, directrice financière et administratrice des impôts fonciers de la Nation, indique qu'elle a rencontré le

personnel du CGF pour la première fois lors d'un congrès d'AFOA. « Nous avons beaucoup discuté avec le CGF à ces événements, ce qui nous a permis de créer des liens, de connaître les services offerts et de commencer le travail. » Lorsque la Nation a entrepris son parcours vers la certification, le fait de savoir que d'autres Nations suivaient un processus semblable a été une grande source de réconfort.



**Skowkale
First Nation**

Stacy McNeil indique que Skowkale a décidé de faire le nécessaire pour obtenir les certifications du CGF afin de relever sa crédibilité, sa transparence et les normes financières à respecter, et ce, tout en mettant en place un plan communautaire complet axé sur la communauté.

La situation financière de la Nation s'améliorant, il a été possible de faire progresser le plan communautaire, et la création de lotissements était l'une des plus grandes priorités de la Nation.

« Nous avons des membres qui souhaitent se bâtir une maison sans contrainte ni garantie de la bande, explique Lisa Hall. Ces membres ont obtenu leur propre emprunt hypothécaire, sans impliquer la bande. »

Le projet de lotissements signifiait que les citoyens pouvaient revenir habiter au sein de la communauté. « Ce projet était également une occasion pour les membres de la communauté non seulement de revenir habiter ici, mais également de bâtir la maison de leurs rêves », explique-t-elle. « Il n'y avait aucune restriction imposée par le gouvernement ou d'autres entités limitant ce qui pouvait être construit. » La Nation a fourni les infrastructures pour les lotissements.

« Ce projet a permis aux membres d'être propriétaires et d'en être fiers, ajoute-

t-elle au sujet du projet immobilier. Et les membres vivant dans un logement social vieillissant ont pu obtenir un bail sur la propriété et ensuite contracter un emprunt hypothécaire auprès d'une banque pour rénover leur logement à leur guise – qu'il s'agisse de rénovations structurales ou esthétiques ».

« Nous avons des membres qui souhaitent se bâtir une maison sans contrainte ni garantie de la bande [...] Ces membres ont obtenu leur propre emprunt hypothécaire, sans impliquer la bande. »

– Lisa Hall, directrice financière et administratrice des impôts fonciers, Première Nation Skowkale

La Nation, qui comprend environ 256 membres au total, compte environ 91 résidences détenues par des membres, et un peu plus de 140 membres vivent désormais au sein de la communauté.

Pour répondre encore mieux aux besoins de logement de ses citoyens, Skowkale a entrepris la construction de cinq résidences pour aînés, d'un immeuble d'habitation et de 14 maisons de ville pouvant être louées avec option d'achat.

Environ 1300 personnes qui ne sont pas membres de la Nation habitent dans d'autres projets immobiliers situés à Skowkale et paient des impôts fonciers à la Nation.

Le succès de ces projets immobiliers a « montré aux investisseurs et autres institutions financières que Skowkale sait ce qu'elle fait, indique Stacy McNeil. Les gens se disent que cette Nation fait les choses dans les règles, qu'elle a obtenu un certificat du CGF et qu'elle est stable financièrement. C'est un investissement sûr. »

Aujourd'hui, Skowkale travaille de façon proactive pour s'assurer d'observer les meilleures pratiques de contrôle interne. Son personnel travaille actuellement avec le CGF à la mise à jour de la Loi sur l'administration financière de la Nation et des politiques s'y rattachant.

OBJECTIFS DU CGF POUR 2025-2026

Les objectifs du CGF pour le prochain exercice s'inscrivent dans le cadre de son nouveau plan stratégique quinquennal. Ci-dessous sont présentés les objectifs précis du CGF pour 2025–2026 en fonction des objectifs stratégiques, ainsi que les indicateurs de rendement clés.

Priorité stratégique n° 1 : Relations solides

Objectif stratégique	Objectif précis	IRC
1.1 Améliorer la valeur que nous apportons aux clients (et leur compréhension de ce que nous pouvons faire pour eux).	Réaliser une enquête auprès des clients afin de mesurer la satisfaction et de faire germer des idées quant à l'offre et aux activités du CGF.	- Données de l'enquête de référence servant à mesurer la satisfaction des clients - Nouvelles possibilités de services aux clients
1.2 Améliorer nos stratégies de mobilisation et la manière dont nous transformons des données en information et en actions.	Élaborer un système de données intégré pour les équipes ELRA, DC et OS permettant d'obtenir de l'information, de cerner les risques et les occasions ainsi que d'orienter les activités stratégiques et relatives aux politiques publiques.	- Modélisation des processus opérationnels - Remise de rapports trimestriels au chef de la direction contenant des idées, des tendances et des recommandations sur la manière dont le CGF peut améliorer ses relations avec les clients et efficacement promouvoir leurs intérêts
1.3 Investir du temps et de l'énergie pour maintenir et renforcer les relations avec les clients existants.	Élaborer une stratégie de service globale permettant aux gestionnaires de relations de soutenir les clients tout au long de leur parcours.	Stratégie de services qui tient compte de la collaboration entre les équipes et de l'utilisation efficace du logiciel de gestion des relations avec la clientèle du CGF
	Organiser le congrès <i>Les Premières Nations ouvrent la voie</i> .	Tenue du congrès lors du troisième trimestre



Objectif stratégique	Objectif précis	IRC
1.4 Peaufiner notre message destiné aux Premières Nations non participantes afin de mieux faire comprendre notre objectif, notre fonction, notre offre de base et la manière dont nous pouvons les aider à atteindre leurs buts.	Élaborer du nouveau contenu (ou mettre à jour le contenu existant) pour le site Web et le matériel de marketing en fonction de la LAF actuelle et de ses règlements.	• Collection de contenu médiatique qui communique la manière dont l'offre de services du CGF correspond à son énoncé de vision • Peaufinement de la stratégie de communication auprès des Premières Nations non participantes afin de mieux comprendre leurs objectifs et leurs aspirations et, dans la mesure du possible, en tenir compte

Priorité stratégique n° 2 : Soutien à l'égard de l'autodétermination économique

Objectif stratégique	Objectif précis	IRC
2.1 Mettre à profit nos connaissances pour innover et continuer d'offrir aux Premières Nations des solutions créatives et efficaces en matière de gouvernance financière.	Continuer d'offrir des services par l'intermédiaire des projets pilotes de Services de soutien pour le SGF et de prévention des manquements; promouvoir les pratiques exemplaires de gouvernance financière et favoriser l'amélioration continue des systèmes de gestion financière.	Exemples de réussite des Nations qui mettent en évidence le renforcement de la capacité interne de gestion financière
	Répondre à toutes les demandes de services relatives au développement de la capacité; promouvoir une culture axée sur l'apprentissage continu et la mise en commun des connaissances afin de favoriser l'élaboration de solutions innovantes en matière de gouvernance financière.	- Nombre et type d'ateliers organisés : 1. Obtention de la certification du SGF 2. Subvention de 10 ans 3. Gestion des manquements 4. OSBL 5. Nations détenant la certification du SGF
	Élaborer un plan d'action et un ensemble de stratégies visant à donner suite aux recommandations de l'étude sur les retards liés aux états financiers.	Plan d'action avec échéancier
	Continuer de promouvoir la création de la CIA et la recherche de solutions au profit du développement économique des communautés autochtones.	- Recommandations de politiques - Documentation sur les discussions et la participation
	À la demande des clients, lorsqu'ils sont prêts, effectuer le transfert d'équipe en vue de l'examen du SGF.	Nombre de clients transférés de l'équipe CD à l'équipe NC en vue de l'examen du SGF
	Répondre à toutes les demandes d'examen de conformité relatives à une LAF ou à un RAF.	Examens réalisés
	Répondre à toutes les demandes d'examen relatives au RF ou au SGF.	Examens réalisés

Objectif stratégique	Objectif précis	IRC
2.2 Réévaluer la certification du SGF pour faire en sorte qu'elle soit la plus avantageuse possible pour les Nations participantes.	Échanger avec les Premières Nations détenant la certification du SGF afin d'en déterminer la valeur.	• Rapport présentant les conclusions des échanges avec les Premières Nations détenant la certification du SGF ainsi que des recommandations
	Conformément aux Lignes directrices pour l'établissement des normes, préparer et publier un exposé-sondage contenant des modifications proposées aux normes du CGF.	• Publication de l'exposé-sondage • Commentaires et réponses
2.3 Trouver et saisir les occasions de soutenir les OSBL autochtones qui favorisent l'autodétermination économique des Premières Nations.	Répondre à toutes les demandes relatives à la subvention de 10 ans reçues de la part d'OSBL autochtones.	• Lettres de coopération • Rapports d'examen de l'admissibilité à la subvention de 10 ans
	Continuer de fournir des services d'organisme indépendant de surveillance économique à l'AFNWA.	• Rapport de surveillance de l'AFNWA

Priorité stratégique n° 3 : Collaboration

Objectif stratégique	Objectif précis	IRC
3.1 Appuyer la mise sur pied du CEA.	Diriger l'élaboration d'un énoncé de vision, d'un énoncé de mission et d'un plan stratégique pour le CEA avec d'autres OAN, ou y participer.	• Énoncé de vision • Énoncé de mission • Priorités et objectifs stratégiques
3.2 Établir et entretenir de bonnes relations avec les autres institutions de la LGF et des OAN lorsque cela s'avère avantageux pour les Premières Nations que servent les deux parties.	Tenir des réunions périodiques ou récurrentes avec la haute direction des institutions de la LGF et d'OAN.	• Tenue de réunions trimestrielles avec au moins une institution de la LGF et une OAN, suivie de communications internes efficaces
	Collaborer avec d'autres OAN aux travaux relatifs au CEA.	• Documentation sur les discussions et la participation
3.3 Faire preuve de leadership éclairé auprès du gouvernement afin de faciliter le transfert des responsabilités de SAC et de RCAANC aux gouvernements des Premières Nations, avec l'appui de notre clientèle.	Préparer et soumettre au gouvernement du Canada des recommandations de politiques sur le transfert des responsabilités ou la modernisation législative.	• Recommandations de politiques • Suivi du nombre et du type de demandes de contribution (verbales/écrites) auprès de responsables politiques et de hauts fonctionnaires
	Préparer et soumettre une proposition de financement et un plan d'affaires à SAC pour l'établissement d'un GCTA national.	• Proposition de financement • Plan d'affaires

Objectif stratégique	Objectif précis	IRC
3.4 Favoriser la réussite lors de discussions sur la NRF entre le gouvernement du Canada et l'APN.	Participer activement aux discussions sur la NRF et proposer des idées à l'invitation de l'APN ou du gouvernement du Canada.	• Documentation des contributions importantes (nouvelles idées, solutions de rechange et recommandations) apportées lors des réunions sur la NRF avec l'APN et le gouvernement du Canada • Plan de travail convenu avec produits livrables
	Continuer de faire progresser les recommandations du rapport provisoire de 2019 du CCMRF.	• Documentation sur les discussions et la participation
3.5 Poursuivre la collaboration avec les organismes de normalisation pour continuer de peaufiner les normes applicables aux Premières Nations.	Soutenir le membre du conseil d'administration du CGF qui est membre votant du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP), ainsi que le chef de la direction du CGF qui préside le Groupe consultatif autochtone du CCSP.	• Commentaires informels en réponse aux documents des réunions du CCSP et du Groupe consultatif autochtone

Priorité stratégique n° 4 : Innovation et excellence opérationnelle

Objectif stratégique	Objectif précis	IRC
4.1 Améliorer la planification afin de favoriser la coordination entre les équipes et l'utilisation judicieuse des capacités et des ressources.	Organiser des séances de discussion avec l'ensemble des équipes afin de cerner les façons dont le CGF peut améliorer sa capacité interne, la gestion de projets, la reddition de comptes et l'efficacité.	Rapport, organisé par thème, contenant les conclusions des séances de discussion ainsi que des recommandations
4.2 Améliorer la communication interne pour soutenir l'établissement de relations et la collaboration entre les équipes, ainsi que le bien-être de l'ensemble du personnel.	Miser sur les TI améliorées pour optimiser l'échange d'information, la collaboration et la gestion de projets.	Statistiques et données qui montrent le niveau de satisfaction à l'égard de la communication et de la collaboration internes ainsi que des pistes d'amélioration
4.3 Continuer de peaufiner les démarches en matière de RH afin d'appuyer le personnel depuis le recrutement jusqu'à la retraite, tout en veillant à un rendement élevé, à la clarté des rôles et au respect des valeurs.	Organiser des séances de discussion à l'interne afin de cerner les façons dont le CGF peut améliorer sa capacité interne en matière de RH ainsi que la compréhension et la sensibilité culturelles.	Rapport, organisé par thème, contenant les conclusions des séances de discussion ainsi que des recommandations

Objectif stratégique	Objectif précis	IRC
4.4 Obtenir une certification du SGF pour les systèmes internes.	Engager un certificateur indépendant chargé de mener un examen du système de gestion financière du CGF et de préparer un rapport d'opinion.	• Rapport de certification présentant une opinion sans réserve
	Mettre en œuvre les recommandations pertinentes de l'examen spécial de 2022-2023.	• Rapport de mise en œuvre
4.5 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour les TI.	Élaborer et mettre en œuvre un plan de travail annuel pour les TI en fonction du plan stratégique pour les TI existant.	• Rapports trimestriels sur la mise en œuvre réelle des projets des TI par rapport au plan

Priorité stratégique n° 5 : Crédibilité et intégrité

Objectif stratégique	Objectif précis	IRC
5.1 Participer à des consultations qui renforcent les droits des Autochtones et leur donnent de la visibilité dans les systèmes et marchés réglementaires, économiques et financiers.	Cerner et saisir au moins quatre occasions de participer à des consultations ayant une incidence sur les droits des Autochtones dans les systèmes et marchés réglementaires, économiques et financiers.	• Preuve de la participation aux consultations • Mémoires en réponse à des demandes de commentaires de la part d'organismes de réglementation ou de normalisation, ou encore d'autres acteurs des marchés financiers
5.2 Veiller au recrutement et à la rétention d'un nombre accru d'employés autochtones au sein de l'équipe de haute direction et pour les postes appelant à travailler avec les clients.	Recruter au moins une personne autochtone à un poste vacant au sein de l'équipe de haute direction ou des équipes DC ou ELRA.	• Le pourcentage d'Autochtones au sein de l'équipe de haute direction dépasse 50 %. • Le pourcentage d'Autochtones au sein de l'équipe DC dépasse 60 %. • Le pourcentage d'Autochtones au sein de l'équipe ELRA dépasse 60 %.
5.3 Respecter, faire connaître et mettre en pratique les valeurs autochtones.	Définir les valeurs autochtones grâce à une Collaboration entre le Comité de diversité, d'équité et d'inclusion et le Comité consultatif autochtone.	• Document comportant un ensemble de valeurs autochtones à mettre à la disposition de l'ensemble du personnel



« 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. »

BUDGET DE 2024-2025 ET PLAN FINANCIER QUINQUENNAL

Défis relatifs au financement à long terme

Un financement stable et durable pour plusieurs années est nécessaire pour assurer la planification et la gestion à long terme de la croissance organisationnelle du CGF. Les montants de financement à long terme du CGF convenus avec RCAANC et SAC n'ont pas suivi l'évolution de la demande de soutien et de services offerts par le CGF. Celui-ci a cherché activement à conclure de nouvelles ententes de financement avec RCAANC et SAC, notamment pour obtenir un financement permanent accru provenant de crédits votés qui lui offrirait une plus grande stabilité à long terme.

Le financement à long terme du CGF provenant de crédits votés demeure à 13 M\$, ce qui ne représente que 35 % du budget de fonctionnement de 37,2 M\$.

En outre, le montant convenu provenant des crédits votés n'équivaut qu'à 60 % des salaires et des avantages sociaux prévus pour 2025-2026. Cela signifie que nos engagements à long terme envers nos employés permanents, majoritairement autochtones, sont financés à court terme seulement.

L'embauche de personnel permanent a été un choix délibéré et réfléchi visant à appuyer les initiatives parrainées par le Canada, de remplir le mandat législatif élargi du CGF, lequel a été soutenu par tous les partis, et de continuer à établir des relations de confiance et de soutien avec les Premières Nations que nous servons.

Le CGF a connu une croissance rapide afin de répondre aux besoins des Premières Nations et aux demandes du gouvernement du Canada. Cette croissance a été alimentée par des engagements financiers temporaires et des fonds non récurrents reportés de l'exercice précédent (c.-à-d. les produits reportés). RCAANC et SAC continuent d'offrir du soutien et un encouragement au CGF quant à l'élargissement de ses activités, à la mise en œuvre de nouvelles initiatives et à l'embauche de personnel permanent, sans toutefois prendre d'engagement financier à long terme. Faute d'un tel financement soutenant sa croissance durable, le CGF a dû limiter la croissance des équipes qui travaillent avec les clients et équilibrer les

budgets en supprimant des postes vacants. Cette stratégie comporte des risques en matière de RH, notamment des problèmes de rétention et d'épuisement du personnel clé.

Le CGF est reconnu par le Canada comme un élément clé du cadre de réconciliation économique. Nos partenaires financiers au sein de RCAANC et SAC ont récemment indiqué qu'ils reconnaissent l'importance du travail effectué par le CGF, à la fois pour les Premières Nations et pour le Canada, et qu'ils s'engagent à trouver une solution à ses problèmes de financement à long terme. Pour l'instant, nous poursuivons nos activités en présumant qu'une solution est en vue. Cette hypothèse devra être réévaluée au cours de la première moitié du prochain exercice financier.

Si le financement demeure à son niveau actuel, sans fonds supplémentaires à long terme, le CGF ne sera pas en mesure de réaliser toutes les priorités et les activités des prochaines années établies dans le présent plan directeur de 2025-2026. Selon les projections et les montants de financement

actuels, le CGF s'attend à un déficit de financement de 13,1 M\$ en 2026-2027, qui passera à 33,5 M\$ en 2029-2030. Les produits reportés sur lesquels nous comptons actuellement pour financer nos activités seront entièrement épuisés et dépensés au début de l'exercice 2026-2027.

Si le CGF n'obtient pas, dès le prochain exercice, de nouveaux engagements contractuels à l'égard d'un financement soutenu, il ne sera pas en mesure de maintenir à leur niveau actuel toutes ses activités axées sur les clients au-delà du 31 mars 2026.

Le CGF continuera de faire le nécessaire pour conclure de nouvelles ententes de financement avec RCAANC et SAC afin d'assurer une stabilité accrue à long terme ainsi que de pouvoir planifier et s'engager à mettre en œuvre des initiatives complexes et importantes à long terme. D'ici là, le CGF a ajusté ses plans de fonctionnement et sa croissance future de manière à respecter ses contraintes financières.

L'instabilité du financement du CGF peut nuire à la réussite des Nations :

- ☀ Le CGF est de plus en plus sollicité pour soutenir les progrès et les initiatives des Premières Nations qui concrétisent les objectifs de réconciliation du gouvernement du Canada. L'incertitude liée au financement limite la capacité du CGF à aider le gouvernement fédéral à faire avancer son programme de réconciliation et à collaborer avec le secteur privé à des initiatives qui servent les intérêts des communautés autochtones.
- ☀ Des coupes radicales dans les services nuiront à la crédibilité du CGF et au succès des Nations. Les Premières Nations travaillent avec le CGF sur une base volontaire parce qu'elles en voient les avantages. La réussite des Premières Nations clientes est, à bien des égards, rendue possible grâce aux programmes et aux services du CGF. Cette réussite est menacée par la situation actuelle de financement.

Le financement sur lequel compte le CGF est instable. Il lui faut un financement stable et continu pour respecter ses engagements. Le CGF est une institution essentielle à la réussite des Premières Nations et du Canada.

Budget de 2025-2026

Le budget de 2025-2026 prévoit un financement conforme aux engagements actuels du gouvernement. Trois initiatives spéciales (l'AFNWA, le projet Eureka et le congrès *Les Premières Nations ouvrent la voie*) sont financées depuis plusieurs années. Les fonds relatifs à ces initiatives sont intégrés au budget de 2025-2026, bien qu'ils doivent encore être approuvés.

Les dépenses totales du CGF prévues pour 2025-2026 s'élèvent à 37,2 M\$ (tableau 1). Ce montant se compose d'une somme de 34,2 M\$ pour les activités principales et d'une somme de 3 M\$ pour les initiatives spéciales.

- ☀ Les activités principales sont les activités qui sont généralement financées par RCAANC au moyen d'un financement provenant de crédits votés et par SAC au moyen d'un financement dans le cadre de la NRF, ce qui comprend la subvention de 10 ans au titre de la NRF ainsi que le financement du PPM et des Services de soutien pour le SGF.

- ☀ Les initiatives spéciales sont les projets pilotes non récurrents qui dépendent habituellement d'un financement ponctuel ou d'un financement annuel fondé sur des propositions. Les initiatives spéciales comprennent des activités telles que le congrès annuel *Les Premières Nations ouvrent la voie*, le travail du CGF auprès de CPA Canada sur l'établissement de normes d'information sur la durabilité (projet Eureka), ainsi que le travail du CGF auprès de l'AFNWA.

La composante la plus importante du budget de 2025-2026 comprend les salaires et les avantages sociaux pour les 158 postes au sein du CGF. La majorité de ces postes, soit 72 %, sont inclus dans le budget des activités offrant un soutien direct aux Premières Nations. Dans l'ensemble, 65 % des dépenses prévues au budget du CGF sont directement liées à la prestation de services aux clients. Selon le budget de fonctionnement, les dépenses d'investissement ne dépasseront pas 0,4 \$ et seront utilisées

pour les mises à niveau régulières des TI et pour l'équipement de bureau.

Le plan directeur du CGF pour 2025-2026 comprend plusieurs initiatives spéciales axées sur les clients, comme la CIA, l'OFDA, le CEA, et le VGPN. Ces initiatives dépendent généralement de l'obtention de financement de RCAANC et de SAC fondé sur des propositions. Ce financement doit être utilisé pour les projets ciblés et ne peut servir à financer les activités principales du CGF. Au moment de la préparation du budget annuel, aucun financement supplémentaire à des fins spécifiques n'a été confirmé pour l'exercice 2025-2026 et, compte tenu de l'incertitude liée au financement, les frais afférents à ces initiatives n'ont pas été inclus dans les projections budgétaires. Le cas échéant, les produits reportés de l'exercice 2024-2025 peuvent être utilisés pour soutenir certaines de ces initiatives. Un plan distinct pour ces fonds sera présenté à RCAANC et à SAC.

Le budget de 2025-2026 dépend fortement de l'utilisation de fonds non récurrents (c.-à-d. les produits reportés) de l'exercice 2024-2025. Il **comprend** l'utilisation d'environ 8,8 M\$ en produits reportés provenant des accords de contribution de l'exercice précédent, ce qui représente près d'un quart des dépenses prévues de 37,2 M\$.

La somme réelle des produits reportés utilisée pour financer les dépenses de 2025-2026 sera ajustée pour correspondre aux résultats réels de 2024-2025 à la fin de l'exercice. Tous les produits reportés provenant de l'exercice 2024-2025 seront affectés en premier lieu aux dépenses budgétées pour 2025-2026, conformément aux modalités des ententes de financement, avec une réduction correspondante du

financement au cours de l'exercice. Un plan de dépenses complet pour les produits reportés sera présenté aux ministères qui financent le CGF lorsque le montant sera confirmé après la clôture de l'exercice.

Selon les prévisions, au 31 mars 2025, le montant total des produits reportés liés aux activités principales (financement du RCAANC provenant de crédits votés, et financement de SAC en lien avec la NRF) devrait s'élever à 16,3 M\$. Ce montant est attribuable à une combinaison de facteurs, notamment la réception du nouveau financement en lien avec la NRF en décembre 2024 et la réduction des dépenses en raison de l'incertitude liée au financement à long terme.

Compte tenu du montant estimé des produits reportés, toutes les sommes disponibles ne seront pas dépensées en 2025-2026, et environ 7,5 M\$ du financement de l'exercice 2025-2026 seront utilisés en 2026-2027. Cela permettra de pourvoir aux éventualités liées aux activités futures et de réduire le déficit de financement prévu pour 2026-2027 de 20,6 M\$ à 13,1 M\$, comme le montre le tableau 2 présentant le plan financier quinquennal.

Tableau 1 : Budget global de 2025-2026, financement par source et dépenses par objet

Financement par source	Activités principales	NRF	Initiatives spéciales	Total
RCAANC — Crédits votés et activités principales	20 046 187 \$	—	—	20 046 187 \$
SAC — Financement lié à la subvention au titre de la NRF	—	4 999 208	—	4 999 208 \$
Financement lié aux initiatives spéciales (RCAANC et SAC)	—	—	2 981 050	2 981 050 \$
Produits reportés (RCAANC et SAC) (note 1)	7 360 965	1 402 563	—	8 763 528 \$
Financement total disponible	27 407 152 \$	6 401 771 \$	2 981 050 \$	36 789 973 \$
Intérêts, revenus de location et revenus accessoires	445 000	—	—	445 000 \$
Financement total et autres revenus	27 852 152 \$	6 401 771 \$	2 981 050 \$	37 234 973 \$
Dépenses par objet	Activités principales	NRF	Initiatives spéciales	Total
Salaires et avantages sociaux	17 733 339 \$	3 425 800 \$	385 550 \$	21 544 689 \$
Coût direct des services à la clientèle	687 480	—	—	687 480 \$
Honoraires pour services professionnels et services-conseils	1 870 254	598 564	944 000	3 412 818 \$
Déplacements liés aux programmes	836 700	1 689 300	999 000	3 525 000 \$
Exploitation et administration	5 674 379	688 107	652 500	7 014 986 \$
Frais et déplacements des membres du conseil d'administration	1 050 000	—	—	1 050 000 \$
Total des dépenses	27 852 152 \$	6 401 771 \$	2 981 050 \$	37 234 973 \$

Note 1 - Le montant réel des produits reportés pouvant être utilisé lors de l'exercice 2025-2026 sera confirmé après la clôture de l'exercice au 31 mars 2025. Tous les produits reportés provenant de l'exercice 2024-2025 seront affectés en premier lieu aux dépenses budgétées pour 2025-2026, conformément aux modalités des ententes de financement, avec une réduction correspondante du financement au cours de l'exercice.

Tableau 2: Prévisions quinquennales de financement et de dépenses

Financement par source	1 ^{er} exercice 2025-2026	2 ^e exercice 2026-2027	3 ^e exercice 2027-2028	4 ^e exercice 2028-2029	5 ^e exercice 2029-2030
RCAANC — Crédits votés et activités principales	20 046 187 \$	20 046 187 \$	12 991 301 \$	12 991 301 \$	12 991 301 \$
SAC — Financement lié à la subvention au titre de la NRF	4 999 208	—	—	—	—
Financement lié aux initiatives spéciales (RCAANC et SAC)	2 981 050	—	—	—	—
Produits reportés (RCAANC et SAC) (note 1)	8 763 528	7 500 000	—	—	—
Intérêts, revenus de location et revenus accessoires	445 000	252 000	279 000	292 000	311 000
Total	37 234 973 \$	27 798 187 \$	13 270 301 \$	13 283 301 \$	13 302 301 \$
Dépenses	1 ^{er} exercice 2025-2026	2 ^e exercice 2026-2027	3 ^e exercice 2027-2028	4 ^e exercice 2028-2029	5 ^e exercice 2029-2030
Salaires et avantages sociaux	21 544 689 \$	25 058 993 \$	26 937 917 \$	27 947 127 \$	29 326 272 \$
Coût direct des services à la clientèle	687 480	449 319	460 552	472 066	483 867
Honoraires pour services professionnels et services-conseils	3 412 818	3 751 321	4 043 292	4 137 297	4 433 386
Déplacements liés aux programmes	3 525 000	3 598 625	3 688 591	3 780 805	3 875 326
Exploitation et administration	7 014 986	6 926 044	7 112 758	7 292 911	7 481 669
Frais et déplacements des membres du conseil d'administration	1 050 000	1 150 050	1 178 801	1 208 271	1 238 478
Total	37 234 973 \$	40 934 351 \$	43 421 911 \$	44 838 477 \$	46 838 999 \$
Déficit de financement	—	(13 136 164) \$	(30 151 610) \$	(31 555 176) \$	(33 536 698) \$

Note 1 - Le montant réel des produits reportés pouvant être utilisé lors de l'exercice 2025-2026 sera confirmé après la clôture de l'exercice au 31 mars 2025. Tous les produits reportés provenant de l'exercice 2024-2025 seront affectés en premier lieu aux dépenses budgétées pour 2025-2026, conformément aux modalités des ententes de financement, avec une réduction correspondante du financement au cours de l'exercice. Toutes les sommes disponibles ne seront pas dépensées en 2025-2026 afin de pourvoir aux éventualités liées aux activités futures. Environ 7,5 M\$ du financement de l'exercice 2025-2026 seront utilisés en 2026-2027.

Activités principales : Perspectives financières quinquennales

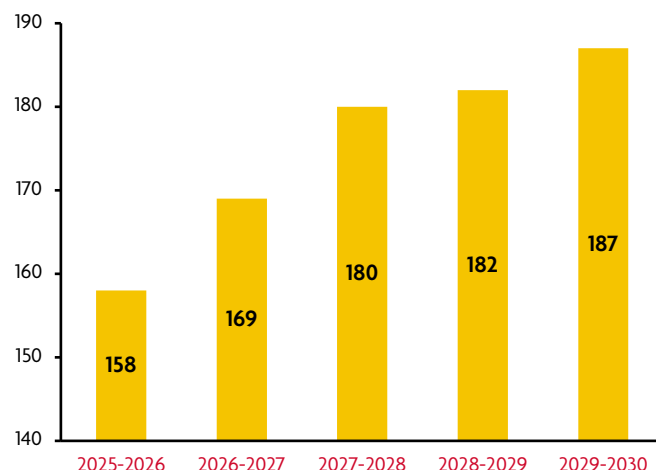
Pour continuer de réaliser entièrement les priorités et les travaux liés aux activités principales présentées dans le présent plan directeur de 2025-2026, le CGF sera confronté à un important déficit de financement à compter de l'exercice 2026-2027. Le déficit de financement prévu pour l'exercice 2026-2027 est de 13,1 M\$, et ce déficit passera à 33,5 M\$ à l'exercice 2029-2030. Un financement supplémentaire est nécessaire pour que le CGF puisse continuer à répondre aux besoins des Premières Nations au niveau de service actuel.

Les projections de financement ont été rajustées en fonction de l'inflation. Dans celles-ci, l'effectif augmente de 18 % au cours des cinq prochains exercices pour tenir compte du taux de croissance historique et de la demande de services. Le CGF poursuit ses discussions avec les ministères qui le financent afin d'assurer le financement continu des activités.

Projection de la dotation en personnel pour 2025-2026 et par la suite

Pour réaliser les travaux énoncés dans le plan directeur de 2025-2026, le CGF devra porter le total de postes à plein temps à 158 au cours de l'exercice 2025-2026. Ce nombre devrait passer à 187 d'ici la fin de la période de cinq exercices, comme l'indique la figure 9 ci-dessous.

Figure 9 : Projection de la dotation en personnel





RAPPORT SUR L'AVANCEMENT DES OBJECTIFS ET ACCOMPLISSEMENTS EN 2024-2025

Le plan directeur du CGF pour 2024-2025 a établi les objectifs devant être mis en œuvre au cours de l'exercice 2024-2025 et par la suite. Ceux-ci avaient été regroupés sous les quatre priorités stratégiques fixées pour 2024-2025.

Les progrès réalisés à l'égard de ces objectifs ont été mesurés au 31 janvier 2025 dans le tableau ci-dessous.





Numéro de l'objectif	Description de l'objectif	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2025)	
Priorité n° 1 : Préparer et soutenir les Premières Nations			
1.1	Soutenir la progression vers la certification officielle du SGF.	En voie d'être accompli	✓
1.2	Continuer d'offrir des services par l'intermédiaire du projet pilote de Services de soutien pour le SGF.	En voie d'être accompli	✓
1.3	Réaliser, sur demande, des examens de la LAF, du RF et du SGF (aux fins de la certification et de l'admissibilité à la subvention de 10 ans).	En voie d'être accompli	✓
Priorité n° 2 : Maintenir l'impact du CGF			
2.1	Continuer d'offrir des services de développement de la capacité aux Premières Nations.	En voie d'être accompli	✓
2.2	Continuer de prospérer en tant qu'institution dirigée par les Autochtones en mettant sur pied un Comité consultatif autochtone.	En cours	🕒
2.3	Élaborer conjointement des critères d'admissibilité à la subvention de 10 ans pour les OSBL autochtones.	En voie d'être accompli	✓

Numéro de l'objectif	Description de l'objectif	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2025)	
Priorité n° 3 : Développer la capacité du CGF			
3.1	Continuer de mettre en œuvre le plan stratégique pour les TI ainsi que la modernisation technologique du CGF.	En voie d'être accompli	✓
3.2	Continuer de mettre en œuvre le plan de travail du CGF relativement à la certification du SGF. Rédiger, passer en revue et approuver toutes les politiques nécessaires ainsi que les instruments s'y rattachant.	En voie d'être accompli	✓
3.3	Appliquer les recommandations pertinentes de l'examen spécial de 2022-2023.	En voie d'être accompli	✓
Priorité n° 4 : Collaborer dans le cadre d'occasions financières et économiques			
4.1	Travailler avec d'autres organisations nationales autochtones pour mettre sur pied un CEA national.	En voie d'être accompli	✓
4.2	Continuer de faire progresser les recommandations du rapport provisoire de 2019 du CCMRF.	En voie d'être accompli	✓
4.3	Être l'hôte du congrès <i>Les Premières Nations ouvrent la voie</i> .	Complete	✓
4.4	Répondre aux invitations à commenter dans les secteurs financier, comptable et réglementaire	En voie d'être accompli	✓
4.5	Interagir avec les organismes de réglementation et les corps professionnels afin de promouvoir les réponses à l'appel à l'action n° 92.	En voie d'être accompli	✓

Numéro de l'objectif	Description de l'objectif	État d'avancement anticipé (au plus tard le 31 mars 2025)	
4.6	Faire la promotion des avantages réciproques de la réconciliation économique grâce à des discours et à une présence dans les médias.	En voie d'être accompli	
4.7	Continuer de fournir des services d'organisme indépendant de surveillance économique à l'AFNWA.	Reporté	
4.8	Continuer de promouvoir la création de la CIA et de l'OFDA (auparavant nommée la Banque de développement autochtone).	En voie d'être accompli	
4.9	Élaborer des analyses de rentabilité en vue de l'établissement d'un nouveau GCTA d'envergure nationale.	En voie d'être accompli	
Objectifs supplémentaires			
5.1	Poursuivre la communication et les interactions avec les Premières Nations partout au pays afin de promouvoir la compréhension des occasions découlant de la LGF et de la façon de travailler avec le CGF pour développer et démontrer un engagement et une capacité en matière de gestion financière et recevoir une reconnaissance officielle à cet égard.	En voie d'être accompli	
5.2	Continuer de soutenir les Premières Nations dans l'élaboration de leur LAF ou de leur RAF, ou encore de la mise à jour de leur LAF au moyen de la gamme complète de services du CGF.	En voie d'être accompli	

ACRONYMES

AFNWA	Atlantic First Nations Water Authority
AFOA	AFOA Canada (Association des agents financiers autochtones du Canada)
AFPN	Autorité financière des Premières Nations
ANSAF	Association nationale des sociétés autochtones de financement
APN	Assemblée des Premières Nations
CCMRF	Comité consultatif mixte sur les relations financières
CCSP	Conseil sur la comptabilité dans le secteur public
CEA	Conseil économique autochtone
CFPN	Commission de la fiscalité des premières nations
CGF	Conseil de gestion financière des Premières Nations
CIA	Commission d'investissement autochtone
CPA	Comptable professionnel agréé
DC	Développement de la capacité, intervention et prévention
DNUDPA	Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones
ELRA	Engagement, lois et relations autochtones
GCTA	Groupe consultatif technique autochtone
IIPN	Institut des infrastructures des Premières Nations

LAF	Loi sur l'administration financière
LGF	<i>Loi sur la gestion financière des premières nations</i>
NC	Normes et certification
NRF	Nouvelle relation financière
OAN	Organisations autochtones nationales
OAPN	Organisation d'approvisionnement des Premières Nations
OFDA	Organisation financière de développement autochtone
OS	Occasions stratégiques
OSBL	Organisme 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
SAC	Services aux Autochtones Canada
SGF	Système de gestion financière
TI	Technologies de l'information
VGPN	Vérificateur général des Premières Nations



*Melanie Assiniwe, directrice, DC,
au CGF prend la parole lors d'un
événement organisé par CPA
Ontario le 4 octobre 2024.*

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

1155, rue Metcalfe, bureau 2155
Montréal (Québec) H3B 2V6

Sans frais : 1 877 925-6665
Téléphone : 604 925-6665
Télécopieur : 604 925-6662

fnfmb.com/fr