



# **Commission de la fiscalité des premières nations**

Plan directeur 2022-2023

# Mandat

Le mandat de la **Commission de la fiscalité des premières nations** (CFPN) provient de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* (LGF), loi fédérale qui a créé la Commission, et du protocole d'entente (PE) conclu avec le ministre des Relations Couronne-Autochtones (le ministre) pour la prestation de conseils concernant l'approbation des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*.

Comme le prévoit l'article 29 de la LGF, la Commission a pour mandat :

- a) de protéger l'intégrité du régime d'imposition foncière des Premières Nations et de promouvoir une vision commune de ce régime à travers le Canada, compte tenu des différences entre les régimes provinciaux en la matière;
- b) de veiller à ce que le régime d'imposition foncière des Premières Nations fonctionne de manière à concilier les intérêts des contribuables avec les responsabilités assumées par les chefs et les conseils dans la gestion des affaires des Premières Nations;
- c) de prévenir ou de résoudre promptement les différends portant sur l'application des textes législatifs sur les recettes locales;
- d) d'aider les Premières Nations à exercer leur compétence en matière d'imposition foncière sur les terres de réserve et à développer leur capacité à gérer leurs régimes fiscaux;
- e) d'offrir de la formation aux administrateurs fiscaux des Premières Nations;
- f) d'aider les Premières Nations à atteindre un développement économique durable par la perception de recettes locales stables;
- g) d'encourager la transparence du régime d'imposition foncière des Premières Nations de façon à garantir la prévisibilité aux contribuables;
- h) de favoriser la compréhension des régimes d'imposition foncière des Premières Nations;
- i) de conseiller le ministre quant au développement du cadre dans lequel les textes législatifs sur les recettes locales sont pris.

En outre, dans le cadre du protocole d'entente conclu avec le ministre, la CFPN fournit des conseils concernant l'approbation des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens* et offre des services aux Premières Nations qui exercent leur compétence en matière d'imposition foncière en vertu de cet article.

Les activités de la CFPN sont soutenues par les contributions financières du gouvernement du Canada. Un accord de financement annuel est prévu pour les activités de base courantes de la CFPN et le financement de ses initiatives spéciales est accordé en fonction des propositions soumises au ministre. La CFPN offre aux Premières Nations intéressées, sans frais, des conseils, des outils fiscaux et des services.

# Principes fondamentaux et mission de la CFPN

## ***Principes fondamentaux de la CFPN***

Depuis longtemps, la CFPN soutient que les Premières Nations sont des gouvernements dans la fédération canadienne, que la compétence définit les gouvernements et que les recettes fiscales permettent l'exercice de la compétence. La compétence fiscale des Premières Nations est le fondement d'une relation financière fondée sur les recettes entre les Premières Nations et les gouvernements fédéral et provinciaux. Il importe par-dessus tout que la prise en charge de la compétence fiscale des Premières Nations soit dirigée par celles-ci et qu'elle soit facultative et appuyée par des institutions nationales des Premières Nations.

La CFPN exerce son activité dans le contexte plus général des questions touchant les Premières Nations, qui vont au-delà de l'imposition foncière. La CFPN s'emploie à réduire les obstacles qui entravent le développement économique sur les terres des Premières Nations, à accroître le niveau de certitude des investisseurs et à permettre aux Premières Nations de jouer un rôle essentiel dans leurs économies régionales. La CFPN s'applique à combler le vide institutionnel qui a empêché les Premières Nations de participer à l'économie de marché et à créer un cadre réglementaire national – qui satisfait aux normes provinciales ou les dépasse – pour les régimes fiscaux des Premières Nations. Avec le développement d'un climat d'investissement concurrentiel chez les Premières Nations, la croissance économique peut servir de catalyseur pour leur autosuffisance.

## ***Mission***

Investie des pouvoirs généraux découlant de son mandat législatif et guidée par les principes fondamentaux susmentionnés, la CFPN a pour mission :

*D'aider les gouvernements des Premières Nations à concevoir et à maintenir des régimes équitables et efficaces d'impôts fonciers et autres taxes, et de veiller à ce que les collectivités des Premières Nations dotées de tels régimes, de même que leurs contribuables, en retirent le maximum d'avantages.*

### ***Établir une vision et un plan stratégique à long terme pour la CFPN***

Depuis sa création en 2007, la CFPN reçoit le soutien du gouvernement du Canada sous forme de financement annuel pour fournir des services aux Premières Nations et mener des initiatives visant à promouvoir, à élargir, à mettre en œuvre et à protéger la compétence fiscale des Premières Nations.

L'établissement de régimes fiscaux par les gouvernements des Premières Nations procure des sources fiables de recettes provenant des contribuables qui détiennent des intérêts à bail ou autres intérêts sur les terres de réserve. Les recettes perçues peuvent alors servir à financer les infrastructures et les services locaux nécessaires. Les taxes peuvent être perçues sur une vaste gamme d'activités et d'investissements, notamment les biens résidentiels, les aménagements commerciaux, les installations récréatives, les biens relatifs aux services publics, l'exploitation des ressources et les activités agricoles.

Afin d'encadrer les initiatives à plus longue échéance de la CFPN qui peuvent faire progresser considérablement la compétence, la capacité fiscale et le développement économique des Premières Nations, les commissaires ont amorcé en 2021 un processus pour élaborer, peaufiner et mettre en œuvre une vision et un plan stratégique à long terme pour la CFPN. Une fois finalisé, ce processus fournira le contexte stratégique des grandes initiatives à plus longue échéance qui seront soutenues par un financement pluriannuel du gouvernement du Canada.

# SOMMAIRE

La Commission de la fiscalité des premières nations (CFPN) réglemente, soutient et fait progresser les régimes fiscaux des Premières Nations dans le cadre de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* (LGF) et de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*.

La LGF est un cadre législatif et institutionnel à succès, dirigé par les Premières Nations, qui compte actuellement 321 Premières Nations participantes à travers le Canada. Cette loi a aidé les Premières Nations à bâtir leur économie et à construire leur infrastructure et elle a été reconnue à l'échelle internationale comme modèle à suivre pour la mise en œuvre de la compétence autochtone et l'amélioration des perspectives socio-économiques. La LGF et la Commission sont devenues la pierre angulaire de la stratégie du Canada visant à élargir la compétence des Premières Nations, à renforcer leurs relations financières et à améliorer les services et les infrastructures de leurs collectivités.

## ***État et progrès***

Avec le nombre croissant de Premières Nations participant à la LGF d'année en année, une étape marquante a été franchie en 2021 : plus de la moitié (51 %) des 634 Premières Nations au Canada sont désormais inscrites à l'annexe de la LGF. Depuis 2018, il y a des Premières Nations participantes dans chaque province ainsi que dans les Territoires du Nord-Ouest. Grâce aux pouvoirs conférés par la LGF et au soutien de la CFPN, le nombre de Premières Nations au Canada qui perçoivent activement des impôts ou des taxes ou qui élaborent des lois fiscales a plus que doublé depuis 2007.

La compétence fiscale des Premières Nations continue de s'élargir au-delà du simple impôt foncier, un nombre croissant d'entre elles édictant désormais des lois sur les taxes d'aménagement, la taxe sur les activités commerciales et d'autres types de taxes ou charges afin de financer leurs services locaux et de permettre aux communautés de participer à l'activité économique sur leurs terres. Pour l'année 2021, le montant total prévu de recettes locales perçues par les Premières Nations au Canada atteindra 104 millions de dollars.

La CFPN est résolue à offrir un soutien aux Premières Nations à toutes les étapes du processus, qu'elles commencent tout juste à explorer la nature, la faisabilité et les implications de l'exercice de la compétence fiscale locale en vertu de la LGF, qu'elles soient déjà en train de mettre en œuvre leur compétence ou encore qu'elles soient à chercher à élargir. Les besoins de soutien des Premières Nations peuvent aller de la demande à la CFPN de renseignements élémentaires sur les options et les mécanismes des recettes locales jusqu'à la demande d'aide, de conseils, de formation et d'outils pour élaborer leurs textes législatifs, et même à une collaboration avec la CFPN et d'autres à des projets d'innovation et de défense des intérêts dans les domaines de la compétence fiscale et de la gestion financière.

Les détails des progrès accomplis par la CFPN par rapport à ses objectifs continus et aux engagements prévus dans le dernier plan directeur sont exposés dans les sections « *Rendement* » et « *Fiche d'évaluation* » du présent plan directeur. Forte des progrès déjà accomplis – notamment les progrès continus réalisés pour s'adapter et répondre aux défis de la pandémie de COVID-19 –, la CFPN expose dans le présent plan directeur les objectifs et les orientations et priorités stratégiques pour l'exercice 2022-2023 qu'elle poursuit afin de réaliser son engagement envers l'innovation, l'efficacité, la qualité des services, l'amélioration des perspectives socio-économiques et l'élargissement de la compétence des Premières Nations.

### ***Enjeux et facteurs émergents***

La CFPN exerce son activité dans un contexte de politiques en constante évolution et elle évalue les conditions courantes et nouvelles qui peuvent avoir une incidence sur la demande et la nature de ses services et activités.

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

- Impact continu de la COVID-19 et pression pour assurer la stabilité des recettes et la croissance
- Stratégies et projets de relance économique post-COVID-19
- Participation et intérêt croissants des Premières Nations à l'égard de la LGF
- Souci d'amélioration continue
- Possibilités croissantes de partenariats et de collaboration

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

- Impacts et conséquences à plus long terme de la COVID-19
- Demande accrue de mobilisation et de services de soutien de la CFPN
- Transition du financement à court terme vers un financement à plus long terme plus stable
- Nomination de commissaires

### ***Orientations et priorités***

Le présent plan directeur décrit les mesures et les engagements nécessaires pour faire progresser les orientations stratégiques de la CFPN pendant l'exercice 2022-2023 et ultérieurement :

### **Gestion et prestation des services courants**

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

### **Amélioration des services, sensibilisation et croissance**

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

### **Développement du cadre et innovation**

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

### **Développement de partenariats et collaboration**

7. Développer et renforcer les relations et la collaboration avec les institutions partenaires de la LGF et d'autres institutions, agences et autorités gouvernementales

### ***Besoins en financement***

En se fondant sur les activités et le plan de travail exposés dans le présent plan directeur, la CFPN estime que ses besoins en financement du gouvernement du Canada s'élèveront à 8 500 000 \$ pour l'exercice 2022-2023. En outre, la CFPN sollicitera un financement supplémentaire pour soutenir des initiatives spéciales qui lui permettront de réaliser des travaux additionnels.

La section du présent plan directeur intitulée *Plan à plus long terme – Préparation du nouveau mandat* donne une estimation préliminaire du financement supplémentaire dont aura besoin la CFPN pour réaliser le mandat renouvelé et modernisé qu'elle a proposé au gouvernement du Canada. Un plan pluriannuel révisé complet sera préparé une fois les propositions approuvées.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PROFIL – Structure et direction .....</b>	<b>8</b>
<b>PROGRAMMES – Fonctions et services .....</b>	<b>14</b>
<b>RENDEMENT – Mesure du rendement par rapport aux objectifs .....</b>	<b>22</b>
<b>FICHE D'ÉVALUATION – Progrès par rapport aux plans .....</b>	<b>29</b>
<b>ENVIRONNEMENT – Enjeux et facteurs émergents .....</b>	<b>44</b>
<b>STRATÉGIE – Orientations et priorités .....</b>	<b>48</b>
<b>PLAN À PLUS LONG TERME – Préparation du renouveau du mandat .....</b>	<b>57</b>
<b>FINANCES – Ressources et plans .....</b>	<b>68</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>78</b>



## PROFIL – Structure et direction

La Commission de la fiscalité des premières nations (CFPN) est une institution à gouvernance partagée constituée en vertu de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* (LGF). La CFPN réglemente, soutient et fait progresser les régimes fiscaux des Premières Nations dans le cadre de la LGF et de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*. Elle examine et agréé les textes législatifs sur les recettes locales, renforce les capacités, concilie les intérêts des gouvernements des Premières Nations avec ceux des contribuables et fournit des services de défense des intérêts, de recherche et de consultation afin de faire progresser la compétence des Premières Nations.

### Premières Nations participantes

La participation à la LGF est facultative. Toute Première Nation intéressée doit demander, par l'entremise d'une résolution du conseil de bande (RCB), d'être inscrite à l'annexe de la LGF. Le gouvernement de la Première Nation participante a ensuite la possibilité d'exercer ses pouvoirs fiscaux en édictant des textes législatifs en vertu de la LGF – notamment des textes législatifs relatifs à l'imposition foncière et des textes législatifs relatifs à la gestion financière – et de participer au financement par débentures collectives pour l'aménagement des infrastructures et le développement économique.

Au 1<sup>er</sup> février 2022, 321 Premières Nations (soit 51 % du nombre total de Premières Nations au Canada) étaient inscrites à l'annexe de la LGF, et d'autres en feront la demande dans les années à venir. Parmi ces Premières Nations participantes, 130 d'entre elles ont édicté des textes législatifs relatifs à l'imposition foncière en vertu de la LGF, 192 ont fait certifier leur rendement financier par le Conseil de gestion financière des premières nations (CGFPN) et 121 se sont qualifiées à titre de membres emprunteurs selon les exigences de l'Administration financière des premières nations (AFPN). (Voir *Institutions partenaires de la LGF* plus loin ci-après.) On retrouve désormais des Premières Nations participant à la LGF dans chaque province et aussi dans les Territoires du Nord-Ouest.

En outre, 30 Premières Nations ont mis en vigueur des règlements administratifs sur l'imposition foncière en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens* et 25 d'entre elles prélèvent activement des impôts en vertu de ces règlements.

### Commissaires

La CFPN est composée d'un président – qui remplit aussi la fonction de président-directeur général (PDG) –, d'un vice-président et de huit commissaires qui sont appuyés collectivement par un personnel à temps plein dévoué et des professionnels supplémentaires retenus à contrat selon les besoins.

Sur la recommandation du ministre, le gouverneur en conseil nomme neuf des dix commissaires, dont :

- le président de la Commission
- le vice-président de la Commission
- trois commissaires qui doivent être des contribuables faisant usage des terres de réserve – l'un à des fins commerciales, l'autre à des fins résidentielles et le troisième pour la prestation de services publics
- quatre autres commissaires

Le dixième commissaire est nommé par l'Indigenous Law Centre (ILC) de l'Université de la Saskatchewan, soit l'organisme de nomination désigné par le *Règlement sur la nomination d'un commissaire à la Commission de la fiscalité des premières nations*.

Lorsqu'ils sont réunis en tant que Commission, les commissaires sont chargés d'examiner et d'agrèer les textes législatifs sur les recettes locales pris en vertu de la LGF et de conseiller le ministre quant à l'approbation des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*.

Voici la liste des commissaires actuels :

- **C.T. (Manny) Jules** (*Tk'emlúps te Secwepemc*, C.-B.) – président et PDG de la Commission
- **David Paul** (*Première Nation Tobique*, N.-B.) – vice-président de la Commission
- **Dre Céline Auclair** (Gatineau, Qc) – commissaire
- **Terry Babin** (Canal Flats, C.-B.) – commissaire nommée par l'ILC
- **Leslie Brochu** (*Bande de Little Shuswap Lake*, C.-B.) – commissaire, contribuable à des fins résidentielles
- **Ken Marsh** (Okotoks, Alb.) – commissaire, contribuable pour la prestation de services publics
- **William McCue** (*Première Nation Chippewas de Georgina Island*, Ont.) – commissaire
- **Georjann Morriseau** (*Première Nation de Fort William*, Ont.) – commissaire
- **Randolph Price** (North Vancouver, C.-B.) – commissaire, contribuable à des fins commerciales

Il y a actuellement un poste vacant à la Commission.

## Gouvernance

En plus de diriger la Commission, le président préside le Comité exécutif de gestion. En sa qualité de PDG, il est également responsable de la gouvernance et du fonctionnement général de la CFPN.

Sous la direction générale du PDG, le chef des Opérations est responsable de la planification et de la coordination du personnel et des activités de la CFPN, ainsi que de la gestion de la collaboration avec les partenaires, les consultants et les conseillers externes de la CFPN.

Le président de la CFPN a établi des comités – qui peuvent être composés uniquement de commissaires ou d’une combinaison de commissaires, d’employés et d’autres professionnels, selon le cas – chargés de guider et d’appuyer les travaux de la CFPN. Ces comités comprennent notamment : le *Comité exécutif de gestion* (président/PDG, vice-président et chef des Opérations); le *Comité de gestion* (chef des Opérations et directeurs); le *Comité d’audit*, tel que prévu au par. 128(2) de la LGF (trois commissaires); le *Comité des taux selon l’article 83* (vice-président et deux commissaires); et le *Comité éditorial de la Gazette des premières nations*.

## Secteurs d'activité et services

Président et commissaires

Président-directeur général

Chef des Opérations

### Services intégrés

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

### Gazette des premières nations

- Fonctionnement et entretien du site Web ([www.lng.ca](http://www.lng.ca))
- Fonctionnement et entretien d'une base des données au soutien de la Gazette

### Communications

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

### Services juridiques et des politiques

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

### Examen des lois/règlements administratifs et sensibilisation

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

### Éducation

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

### Gestion des différends et négociations

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

## Bureaux et personnel

Conformément à l'article 26 de la LGF, la Commission de la fiscalité des premières nations maintient son siège social sur les terres de réserve de la bande Tk'emlúps te Secwepemc, en Colombie-Britannique, et dispose d'un autre bureau situé sur le territoire traditionnel des Anishinabeg (Algonquins) dans la région de la capitale nationale. Cet aménagement permet à la CFPN d'étendre son rayonnement et son accessibilité aux Premières Nations dans tout le pays.

La CFPN est appuyée par une équipe de 27 employés à temps plein et des professionnels à contrat chargés de l'exécution des fonctions et services décrits ci-après. Ce mode de fonctionnement assure à la CFPN l'accès rapide aux meilleurs experts dans des disciplines essentielles telles que le droit, la médiation des différends, le développement économique ainsi que la recherche et l'analyse en matière de politiques.

## Institutions partenaires de la LGF

En plus de la Commission de la fiscalité des premières nations, la LGF a créé le Conseil de gestion financière des premières nations (CGFPN) et l'Administration financière des premières nations (AFPN) :

- **Le CGFPN est une institution à gouvernance partagée** qui aide les Premières Nations à renforcer leurs régimes de gestion financière – notamment par l'approbation des textes législatifs sur la gestion financière des Premières Nations – et qui fournit une certification indépendante à l'appui des emprunts auprès de l'AFPN et soutient le développement économique et communautaire des Premières Nations.
- **L'AFPN est une personne morale sans but lucratif** qui offre aux gouvernements des Premières Nations l'accès à un financement abordable ainsi que des services d'investissement et des services d'experts-conseils.

Dès son inscription à l'annexe de la LGF, une Première Nation peut avoir accès aux services de l'une ou l'autre des institutions de la LGF. Ces institutions travaillent ensemble pour renforcer la capacité des gouvernements des Premières Nations à accroître le bien-être fiscal et économique de leurs collectivités, en offrant aux Premières Nations participantes des outils modernes de gestion fiscale qui sont généralement à la disposition des autres gouvernements.

## Partenaires en éducation et en accréditation

La CFPN a conclu un partenariat avec le Tulo Centre of Indigenous Economics (« Centre Tulo ») et l'Université Thompson Rivers afin de soutenir des programmes de certificat accrédités au niveau universitaire ainsi que d'autres programmes de formation et des ateliers.

Constitué en personne morale le 31 janvier 2008, le Centre Tulo est un organisme de bienfaisance canadien qui a pour mission d'aider les Premières Nations intéressées à établir les

cadres juridique et administratif nécessaires au soutien des marchés sur leurs terres. Il offre des programmes d'éducation et mène des recherches dans les domaines de l'administration publique des Premières Nations.

### **Tulo : mot chinook signifiant « profit réalisé »**

Il y a plus d'un siècle, la langue chinook était un outil novateur pour encourager l'économie autochtone depuis l'Alaska jusqu'en Californie, permettant d'y générer la prospérité et de soutenir le bien-être et les pratiques culturelles des communautés autochtones. Le Centre Tulo capte cet esprit entrepreneurial en offrant aux gouvernements des Premières Nations des solutions pratiques modernes pour bâtir leur économie, leur donnant ainsi les moyens d'améliorer les revenus, la santé, l'éducation et le bien-être de leurs communautés.

L'Université Thompson Rivers est une université publique d'enseignement et de recherche qui offre des programmes de diplôme de premier cycle et de diplôme de cycle supérieur ainsi qu'une formation professionnelle. Son campus principal est situé à Tk'emlúps te Secwepemc (Kamloops) en Colombie-Britannique.

Dans le cadre des protocoles d'entente conclus entre l'un et l'autre et avec la CFPN, le Centre Tulo et l'Université Thompson Rivers offrent un programme de *Certificat en administration fiscale des Premières Nations* qui fournit les connaissances et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre et gérer les régimes d'imposition foncière des Premières Nations grâce aux pouvoirs conférés par la LGF. À ce programme s'ajoutent le programme de *Certificat en économie appliquée des Premières Nations* – offert de concert avec la CFPN et l'Université Thompson Rivers – et divers autres ateliers conjoints, webinaires et cours spéciaux. Le Centre Tulo offre également un certificat accrédité en *Gestion appliquée des terres des Premières Nations* en collaboration avec l'Université Thompson Rivers.

### ***Certificat en administration fiscale des Premières Nations***

À ce jour, 213 étudiants provenant de 105 Premières Nations ont participé au programme menant à l'obtention du *Certificat en administration fiscale des Premières Nations* offert dans le cadre d'un partenariat entre la CFPN, le Centre Tulo et l'Université Thompson Rivers. Cent trois étudiants issus de huit provinces ont terminé avec succès l'ensemble des huit cours menant à l'obtention du certificat. Ce programme permet aux Premières Nations de se doter de bons administrateurs fiscaux qui sont qualifiés pour exercer la responsabilité d'administrer les politiques d'imposition foncière, d'appuyer les relations avec les contribuables, de percevoir les impôts fonciers et de forcer le paiement des montants en souffrance.

## PROGRAMMES – Fonctions et services

Pour la réalisation de son mandat, de sa vision et de sa mission, la CFPN assume une vaste gamme de fonctions et de services destinés à répondre aux intérêts, aux besoins et à la situation – en constante évolution – des Premières Nations et de leurs contribuables. L'objectif de ces fonctions et services est d'assurer l'intégrité du régime d'imposition foncière des Premières Nations et de promouvoir une approche commune de l'imposition foncière pour toutes les Premières Nations au pays, compte tenu des différences entre les régimes provinciaux d'imposition foncière.

### Développement du cadre réglementaire

#### *Élaboration des politiques et défense des intérêts*

L'élaboration des politiques comprend la conception, l'élaboration et la promotion des politiques et des normes. L'objectif visé est d'élaborer et de mettre en application, par un processus transparent, des normes et des politiques efficaces qui soutiennent les objectifs des politiques de la CFPN, y compris élargir la compétence des Premières Nations; promouvoir l'harmonisation; encourager l'efficacité; accroître la confiance des Premières Nations, des contribuables et des investisseurs dans l'intégrité des régimes de recettes locales des Premières Nations; concilier les intérêts des gouvernements des Premières Nations avec ceux des intervenants des régimes fiscaux des Premières Nations :

- Les *politiques* portent sur la prise de règlements administratifs au titre de l'article 83 concernant l'imposition foncière, l'évaluation foncière, la fixation des taux d'imposition, les dépenses, les taxes d'amélioration locale et l'octroi de permis commerciaux, ainsi que sur le règlement des différends, l'enregistrement des textes législatifs et la consultation du public au sujet des normes, politiques et procédures.
- Les *normes* portent sur la forme et le contenu des textes législatifs sur les recettes locales, les procédures de contrôle d'observation, les critères d'agrément des textes législatifs sur l'emprunt de fonds, la délégation de pouvoirs, les préavis relatifs aux textes législatifs sur les recettes locales, les exigences de forme applicables aux renseignements à fournir à la Commission et les dates limites pour la prise des textes législatifs annuels par le conseil d'une Première Nation.

#### *Affaires législatives et services juridiques*

Les affaires législatives et les services juridiques comprennent la surveillance des développements juridiques et des décisions judiciaires, l'analyse des processus législatif et réglementaire, la prestation de conseils sur ces processus et le soutien d'autres initiatives juridiques. L'objectif visé est de donner des conseils, d'appuyer la Commission dans la prise de

décisions et de participer à l'élaboration des politiques et des normes dans le contexte du cadre réglementaire – en constante évolution et maturation – des régimes de recettes locales des Premières Nations. Ce travail nécessite notamment l'analyse du cadre juridique des différentes sphères de compétence au Canada et l'évaluation des implications sur la conception et la mise en œuvre des régimes fiscaux des Premières Nations. Un volet essentiel du travail est de collaborer avec le gouvernement fédéral pour améliorer le cadre législatif et réglementaire, et de surveiller les développements juridiques qui peuvent avoir une incidence sur les régimes d'imposition foncière des Premières Nations dans le cadre de la LGF et de la *Loi sur les Indiens*.

### ***Recherche, innovation et évaluation/démonstration de faisabilité***

Les activités de recherche et d'innovation comprennent la recherche, l'exploration, la mise à l'essai et l'analyse d'approches et de mécanismes novateurs pour la conception, l'élargissement et l'administration des régimes fiscaux des Premières Nations. L'objectif visé est d'améliorer et de renforcer de façon continue les régimes de recettes locales, d'élargir la compétence des Premières Nations, de documenter l'élaboration des politiques et des normes, et de définir les moyens de réduire les obstacles au développement économique des Premières Nations.

### ***Modèles de lois et de règlements administratifs***

L'élaboration des modèles de lois et de règlements administratifs comprend la rédaction et la mise à jour des modèles de lois et de règlements administratifs, ainsi que la fourniture d'outils connexes et de conseils pertinents. L'objectif visé est d'appuyer les Premières Nations et les professionnels qui travaillent avec elles dans les processus d'élaboration des lois et des règlements administratifs. Les modèles de lois et de règlements administratifs aident les Premières Nations à élaborer leurs propres lois ou règlements administratifs. Les modèles de lois et de règlements administratifs s'inspirent des pratiques exemplaires, satisfont aux exigences législatives applicables, aux règlements ainsi qu'aux normes et politiques établies par la CFPN, et aident à appuyer l'élaboration rapide et efficace des textes législatifs sur les recettes locales.

### ***Examen et agrément/recommandation par la CFPN des lois/règlements administratifs***

L'examen des lois et des règlements administratifs comprend l'examen et l'agrément par la Commission des textes législatifs sur les recettes locales pris par les Premières Nations en vertu de la LGF, ainsi que l'examen et la recommandation au ministre par la Commission des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*. L'objectif visé est d'évaluer la conformité des lois et des règlements administratifs des Premières Nations aux exigences des lois, règlements, normes et politiques applicables.



## ***Progrès réalisés en vue de l'établissement de l'Institut des infrastructures des Premières Nations***

La CFPN continuera de faire avancer les plans pour l'établissement – par l'entremise d'un projet de loi à déposer en 2022 – du nouvel Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN). Cet institut servira à fournir les compétences et les processus nécessaires aux Premières Nations pour qu'elles puissent planifier, acquérir, posséder et gérer, de manière efficace et rentable, les infrastructures sur leurs terres. Il fera figure de proue en ce qui concerne la recherche, le développement et la promotion des connaissances, des normes et des pratiques exemplaires en matière de gestion des infrastructures.

Autorisé par des modifications proposées à la LGF, l'IIPN deviendrait la quatrième institution fiscale partenaire oeuvrant aux côtés de la CFPN, du CGFPN et de l'AFPN. Une fois établi et pleinement opérationnel, l'IIPN travaillera de manière coordonnée avec les Premières Nations, les conseils tribaux, les organisations existantes et d'autres groupes des Premières Nations afin d'appuyer les projets d'infrastructure pour toutes les catégories d'installations, y compris les systèmes d'eau potable et d'eaux usées, la santé, l'éducation, les routes et ponts et les télécommunications.

## **Édition et enregistrement des lois et des règlements administratifs**

### ***Gazette des premières nations***

La CFPN gère et maintient la *Gazette des premières nations* (GPN), une base de données interrogeable gratuite qui contient les lois, les règlements administratifs et autres textes législatifs publiés sur le site Web [www.fng.ca](http://www.fng.ca). L'objectif de la GPN – exposé dans l'énoncé de mission de la GPN – est « d'offrir une source complète sur la législation des Premières Nations au Canada, y compris les lois, les règlements administratifs et les autres textes législatifs, et de fournir un service de publication d'avis publics sur les questions touchant les Premières Nations ». La GPN est le registre officiel de l'ensemble des textes législatifs sur les recettes locales agréés par la Commission, des normes et des procédures établies par celle-ci en vertu de l'article 35 de la LGF, des règlements administratifs pris en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens* qui ont été approuvés par le ministre, des textes législatifs sur la gestion financière approuvés par le CGFPN et des normes établies par celui-ci en vertu de l'article 55 de la LGF.

### ***Registres au titre de la LGF et de l'article 83***

La CFPN tient à jour un registre des textes législatifs sur les recettes locales agréés et des textes législatifs sur la gestion financière approuvés – comme l'exige la LGF – ainsi qu'un registre des règlements administratifs approuvés par le ministre en vertu de l'article 83 *Loi sur les Indiens*.

L'objectif visé est de fournir des registres complets contenant les originaux de tous les textes législatifs sur les recettes locales agréés, les textes législatifs sur la gestion financière approuvés et les règlements administratifs approuvés en vertu de l'article 83, pour consultation officielle au besoin.

### ***La principale source de législation des Premières Nations accessible au public***

Depuis son lancement en 2013, la *Gazette des premières nations* (GPN) s'est imposée comme la plus importante source de législation des Premières Nations au Canada qui est accessible au public.

- La Partie I est le service de publication d'avis destiné aux avis publics publiés par les gouvernements des Premières Nations et par d'autres gouvernements, sociétés et organismes relativement aux affaires autochtones.
- La Partie II est le registre de la législation des Premières Nations, qui contient les textes législatifs dont la publication dans la GPN est exigée par une loi fédérale, ainsi que les autres lois, règlements administratifs, codes et autres textes législatifs soumis par les Premières Nations pour publication.
- La Partie III renferme des documents liés au processus législatif des Premières Nations, notamment les normes, les politiques, les procédures et les modèles de lois et de règlements administratifs.

La *Gazette des premières nations* – avec quelque 1 709 avis publiés dans la Partie I et 8 007 textes législatifs publiés dans la Partie II – contient plus de 9 715 documents se rapportant à la législation des Premières Nations, sans compter les multiples normes, politiques, modèles et outils figurant dans la Partie III.

## **Services offerts aux Premières Nations**

### ***Élaboration des lois et des règlements administratifs des Premières Nations***

La CFPN offre des conseils et de l'aide aux Premières Nations pour l'élaboration et la mise en œuvre des textes législatifs sur les recettes locales et des règlements administratifs. L'objectif visé est d'appuyer les Premières Nations dans le processus d'élaboration des textes législatifs, notamment aider les Premières Nations qui instaurent l'imposition foncière pour la première fois ou qui font la transition de l'imposition foncière en vertu de la *Loi sur les Indiens* à l'imposition sous le régime de la LGF. Les activités comprennent notamment : procéder à des examens techniques des textes législatifs soumis par les Premières Nations afin d'en assurer la conformité au cadre réglementaire, donner des présentations sur le processus d'élaboration des textes législatifs aux gouvernements des Premières Nations et répondre aux demandes de renseignements.

### ***Soutien aux ententes de services***

La CFPN offre un soutien pour la facilitation des ententes de services entre les Premières Nations et les administrations locales qui sont nécessaires pour faire avancer la mise en œuvre des régimes d'imposition foncière et faire progresser la réalisation des ajouts aux réserves et des droits fonciers issus de traités. L'objectif visé est d'aider les Premières Nations à négocier avec les administrations locales des ententes de services équitables, efficaces et efficientes. Cela comprend également l'élaboration d'exemples, de modèles et de gabarits pour les ententes de services.

### ***Gestion des différends et négociations***

La gestion des différends comprend un soutien aux négociations liées à la mise en œuvre des régimes d'imposition foncière des Premières Nations et un soutien au règlement des différends portant sur l'application des textes législatifs sur les recettes locales. L'objectif visé est d'appuyer la prévention et le règlement des différends liés à l'application des textes législatifs sur les recettes locales et, si des différends surviennent, d'assurer leur règlement rapide, efficace et amiable dans le respect des principes et des objectifs des lois, règlements et procédures applicables. Il s'agit aussi de fournir un soutien dans les domaines suivants : les négociations nécessaires à l'obtention des services d'évaluation provinciaux; la négociation et la coordination, avec les administrations locales et les gouvernements provinciaux, de la mise en œuvre des régimes fiscaux des Premières Nations; la transition des droits de service à des taux d'imposition fondés sur l'évaluation; le traitement des demandes de renseignements des contribuables; et les systèmes de relations avec les contribuables, y compris les textes législatifs sur la représentation des intérêts des contribuables auprès du conseil.

### ***Exercice de la compétence fiscale des Premières Nations***

Des Premières Nations de partout au Canada exercent leur compétence et s'efforcent d'aller au-delà de la *Loi sur les Indiens* grâce à des initiatives menées par les Premières Nations qui favorisent leur croissance et leur durabilité, soutenant en fin de compte des normes plus élevées de bien-être communautaire.

À l'heure actuelle, 321 Premières Nations provenant de toutes les régions du Canada sont inscrites à l'annexe de la *Loi sur la gestion financière des premières nations*. Cela signifie que plus de la moitié des Premières Nations au Canada participent au cadre de la LGF, et ce nombre ne cesse d'augmenter d'année en année.

## **Mobilisation et développement des capacités**

### ***Communications et sensibilisation***

Les communications et la sensibilisation comprennent les activités de mobilisation et la mise au point de produits et matériels promotionnels visant à favoriser la compréhension des régimes d'imposition foncière des Premières Nations. Les objectifs visés sont les suivants : appuyer la voix de la CFPN dans ses revendications pour promouvoir la compétence fiscale des Premières Nations; favoriser une compréhension générale des régimes d'imposition foncière des Premières Nations et de leurs avantages; renforcer les liens avec d'autres organismes et gouvernements; promouvoir l'utilisation des pratiques exemplaires; et faciliter l'accès aux options et aux outils relatifs aux recettes locales. Cela exige : adapter les activités de communication et les messages en fonction des buts, objectifs et plans de la CFPN; démontrer la réussite et les avantages de la mise œuvre des pouvoirs prévus par la LGF; encourager, mobiliser et soutenir les collectivités des Premières Nations; établir des relations avec les différents partenaires et intervenants; et incorporer un contenu médiatique novateur pour faire avancer la réalisation des objectifs de communication et de sensibilisation de la CFPN.

### ***Éducation, formation et accréditation***

Les activités d'éducation, de formation et d'accréditation comprennent l'élaboration et la prestation de programmes de formation spécialisée et d'accréditation officielle à l'intention du personnel des gouvernements des Premières Nations en vue de la mise en œuvre de la compétence fiscale sous le régime de la LGF, ce qui apportera aux collectivités des Premières Nations une croissance économique accrue et de meilleures possibilités d'investissements, de revenus et d'emplois. Les objectifs visés sont les suivants : favoriser la compréhension des régimes fiscaux des Premières Nations; développer les connaissances et les compétences des administrateurs de la fiscalité foncière des Premières Nations; et renforcer la capacité des Premières Nations à administrer leurs régimes fiscaux. Cela exige : partager les compétences et les connaissances pratiques nécessaires pour reconstruire les fondements économiques des collectivités des Premières Nations; mettre au point et animer des ateliers; élaborer des webinaires; et fournir la logistique et un soutien aux étudiants, au service de collation des grades et aux relations avec les anciens étudiants. Cela comprend également la mise en œuvre d'une convention de travail avec le Centre Tulo et d'un partenariat avec l'Université Thompson Rivers en vue de la conception et de la prestation de cours menant à l'obtention d'un certificat accrédité en administration fiscale des Premières Nations et d'un certificat accrédité en économie appliquée des Premières Nations.

## ***Renforcer les aptitudes et les compétences en gestion financière***

Constitué en personne morale le 31 janvier 2008, le Centre Tulo est un organisme de bienfaisance canadien qui a pour mission d'aider les Premières Nations intéressées à renforcer leur capacité de développer et de gérer les cadres juridique et administratif nécessaires au soutien des marchés sur leurs terres. Il offre des programmes d'éducation et mène des recherches dans les domaines de l'administration publique des Premières Nations, et travaille en étroite collaboration avec la CFPN pour promouvoir et appuyer la capacité de gestion financière et de développement économique des Premières Nations.

## **Fonctionnement de la Commission**

### ***Soutien à la Commission***

Le soutien à la Commission comprend la prestation continue de conseils, de soutien logistique et de services à la Commission et à ses comités. L'objectif visé est d'assurer le fonctionnement opportun et efficace de la Commission dans tous les aspects de ses fonctions d'examen, de prise de décisions, de leadership et de défense des intérêts. Cela comprend : la surveillance du processus de nomination/reconduction des commissaires et du programme d'orientation des nouveaux commissaires; la planification, l'établissement du calendrier et la coordination des réunions régulières de la Commission et de ses comités, ainsi que des processus et des événements spéciaux; la préparation des documents d'information et du matériel de présentation nécessaires aux activités de la Commission; l'établissement des procès-verbaux et des comptes rendus et la consignation des décisions ainsi que leur distribution, s'il y a lieu; et tout autre soutien nécessaire.

### ***Services intégrés***

Les services intégrés comprennent la prestation à la Commission de services de soutien, notamment la planification, les finances et la comptabilité, le personnel, les services administratifs et juridiques, la gestion des locaux, la gestion de la technologie et la gestion des contrats. Les objectifs visés sont d'assurer le fonctionnement de la Commission en conformité avec la LGF et le plan directeur, d'établir un environnement de travail efficace et efficient pour les autres secteurs de services, et de remplir les fonctions et les exigences de gestion financière et de contrôle prévues dans la LGF. Cela comprend : la coordination et le soutien du Plan directeur annuel et du Rapport annuel; la gestion des immobilisations du siège social et du bureau de la région de la capitale nationale; la gestion financière et administrative et la gestion des ressources humaines; le respect de la *Loi sur l'accès à l'information*, de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur les langues officielles*; le recrutement, la formation et le développement professionnel du personnel et des dirigeants; la négociation du financement; la gestion des dossiers des clients et des courriels; l'entretien des serveurs et des réseaux; l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des procédures de la CFPN et la formation y afférente.

### ***La CFPN se donne une image contemporaine***

En 2021-2022, la CFPN a entrepris un examen exhaustif et une modification de son identité visuelle et de ses outils et technologies de communication afin de redorer l'image de ses produits et de moderniser ses voies de communication.

Le changement de son image de marque est exhaustif, allant de la création d'un nouvel en-tête de lettres, de cartes professionnelles, de trousseaux d'information et de modèles pour les présentations PowerPoint jusqu'au remaniement du site Web pour le rendre plus convivial, ainsi que la réalisation d'une vidéo promotionnelle de la CFPN, le relancement du bulletin d'information *Ouvrir le sentier* avec un nouveau bloc-générique et le lancement d'un nouveau canal YouTube de la CFPN. S'ajoutent à tout cela un nouveau manuel graphique et un nouveau guide stylistique pour assurer une présentation uniforme des produits et des communications de la CFPN.

## RENDEMENT – Mesure du rendement par rapport aux objectifs

La CFPN a élaboré des mesures de rendement afin de contrôler et d'évaluer son degré de réussite dans la réalisation de son mandat, de sa vision et de sa mission. La présente section met en évidence les progrès accomplis et les tendances relevées par rapport aux indicateurs de rendement pour lesquels des données sont disponibles. D'autres indicateurs de rendement accompagnés de données connexes seront ajoutés dans les années à venir, puisque la CFPN entend mettre au point un ensemble plus exhaustif de mesures de rendement.

### Participation des Premières Nations à la LGF

Depuis sa création en 2007, la CFPN a axé ses efforts sur les trois domaines prioritaires suivants :

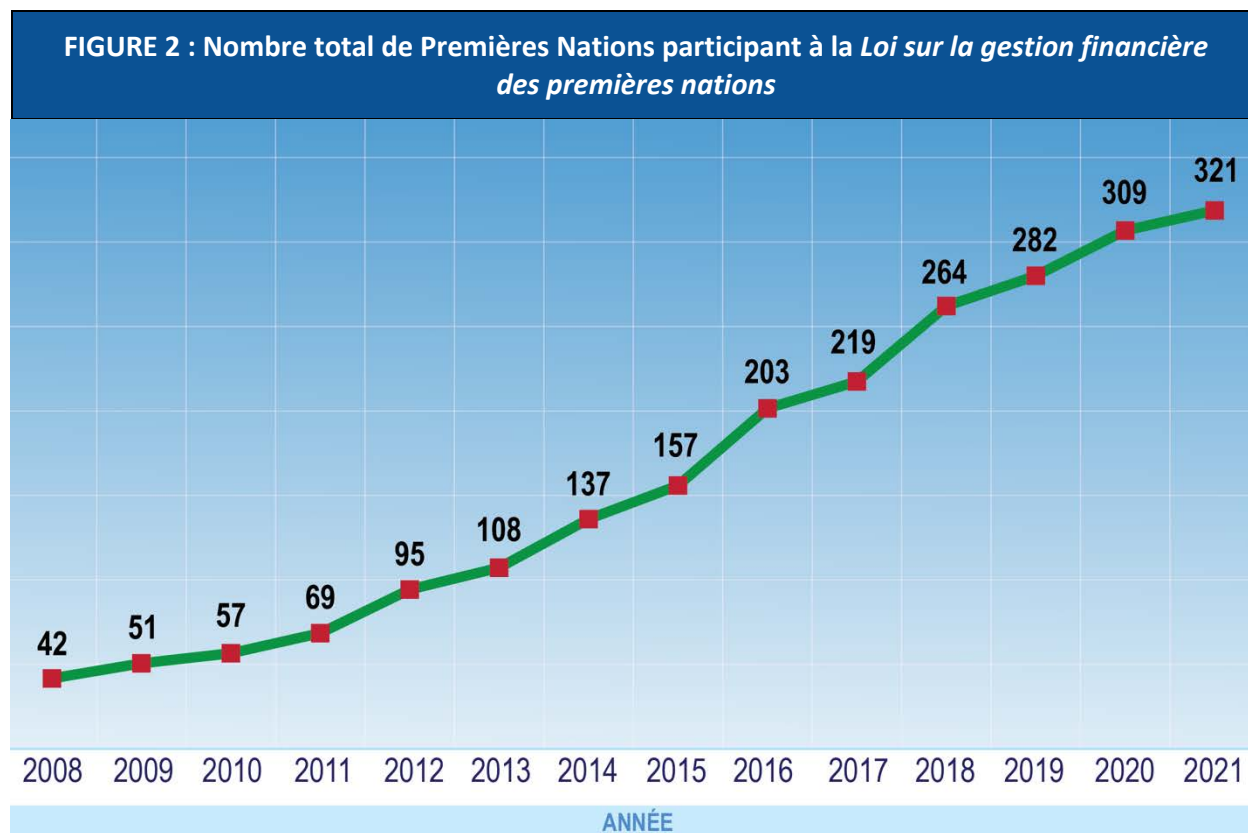
- Encourager la participation des Premières Nations à la LGF.
- Bâtir le cadre réglementaire des régimes fiscaux des Premières Nations.
- Appuyer les Premières Nations dans l'élaboration et la mise en œuvre avec succès des régimes de recettes locales.

La figure 1 ci-dessous indique le nombre de Premières Nations, par province et territoire et par année, qui sont inscrites à l'annexe de la LGF. La participation à la LGF a augmenté chaque année et on compte maintenant 321 Premières Nations inscrites à l'annexe de la LGF, dont au moins une dans chaque province et dans les Territoires du Nord-Ouest.

**FIGURE 1 : Premières Nations participant à la Loi sur la gestion financière des premières nations – Année de référence 2008 et cinq dernières années**

	2008	2017	2018	2019	2020	2021
C.-B.	35	102	112	116	123	126
Alb.	0	10	12	16	17	17
Sask.	3	27	34	35	41	41
Man.	0	29	31	31	34	34
Ont.	1	27	41	47	50	53
Qc	0	6	9	11	13	15
N.-B.	3	7	8	9	10	10
N.-É.	0	8	11	11	12	12
Î.-P.-É.	0	0	1	1	1	2
T.-N.	0	0	2	2	2	4
T.N.-O.	0	3	3	3	6	7
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>219</b>	<b>264</b>	<b>282</b>	<b>309</b>	<b>321</b>

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



Comme l'indique la figure 3 ci-dessous, le nombre de Premières Nations (plus une société tribale jouissant de pouvoirs fiscaux fonciers délégués) dotées d'un régime d'imposition foncière est passé de 16 en 2008 à 130 en 2021. Cela représente plus d'un cinquième (21 %) de l'ensemble des 634 Premières Nations au Canada.

**FIGURE 3 : Premières Nations dotées d'un régime d'imposition foncière dans le cadre de la Loi sur la gestion financière des premières nations – Année de référence 2008 et cinq dernières années**

	2008	2017	2018	2019	2020	2021
<b>NOUVELLES</b>	16	6	12	5	5	3
<b>TOTAL</b>	16	105	117	122	127	130

La participation à la LGF a continué de croître au cours des 13 dernières années. Comme l'indique la figure 4 ci-dessous, plus de la moitié (51 %) des 634 Premières Nations au Canada participent désormais à la LGF, et d'autres continuent de s'y ajouter chaque année.



**FIGURE 4 : Proportion de Premières Nations au Canada inscrites à l'annexe de la Loi sur la gestion financière des premières nations**



## Recettes et régimes fiscaux des Premières Nations

Comme l'indiquent les figures 5A et 5B ci-dessous, les recettes fiscales locales (d'après les données des budgets des Premières Nations) s'élèvent actuellement à près de 24 millions de dollars par année dans le cas des recettes perçues au titre de l'article 83 et à près de 80 millions de dollars par année dans le cas des recettes perçues dans le cadre de la LGF. (Note : Les montants de zéro ou sans objet sont indiqués par « — ».)

**FIGURE 5A : Total des recettes fiscales annuelles (\$) des Premières Nations issues de l'article 83 de la Loi sur les Indiens – Année de référence 2013 et cinq dernières années**

	2013	2017	2018	2019	2020	2021
C.-B.	20 390 462 \$	18 992 187 \$	20 586 536 \$	21 277 684 \$	21 709 155 \$	19 993 002 \$
Alb.	12 476 290	5 423 102	5 068 720	4 039 950	3 572 090	3 081 863
Sask.	750 359	754 545	55 000	—	—	—
Man.	312 874	—	—	—	—	—
Ont.*	—	—	—	—	—	—
Qc*	663 253	629 000	600 000	622 904	657 800	657 800
N.-B.	—	—	—	—	—	—
N.-É.	49 760	157 780	161 772	159 968	159 968	—
Î.-P.-É.	—	—	—	—	—	—
T.-N.*	—	—	—	—	—	—
T.N.-O.	—	—	—	—	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>34 642 998 \$</b>	<b>25 956 614 \$</b>	<b>26 472 028 \$</b>	<b>26 100 506 \$</b>	<b>26 099 014 \$</b>	<b>23 732 665 \$</b>

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

**FIGURE 5B : Total des recettes fiscales annuelles (\$) des Premières Nations issues de la Loi sur la gestion financière des premières nations – Année de référence 2013 et cinq dernières années**

	2013	2017	2018	2019	2020	2021
C.-B.	36 151 119 \$	48 673 890 \$	52 028 325 \$	54 700 139 \$	56 194 279 \$	<b>63 965 814 \$</b>
Alb.	1 255 153	4 252 205	4 293 235	5 531 675	5 873 378	<b>5 617 920</b>
Sask.	2 001 299	2 254 759	3 290 606	4 259 748	4 059 576	<b>4 632 051</b>
Man.	413 621	931 265	963 601	969 330	1 007 942	<b>1 125 681</b>
Ont.*	—	732 831	1 673 648	2 818 525	3 158 032	<b>3 502 755</b>
Qc*	—	—	—	—	—	<b>0</b>
N.-B.	—	35 655	16 890	56 803	53 646	<b>16 542</b>
N.-É.	651 699	753 120	874 504	917 190	987 479	<b>966 995</b>
Î.-P.-É.	—	—	—	—	—	<b>0</b>
T.-N.*	—	—	—	—	—	<b>0</b>
T.N.-O.	—	—	—	—	—	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>40 472 891 \$</b>	<b>57 633 725 \$</b>	<b>63 140 809 \$</b>	<b>69 253 410 \$</b>	<b>71 334 332 \$</b>	<b>79 827 758 \$</b>

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

### ***Les recettes fiscales annuelles des Premières Nations excèdent les 100 millions de dollars en 2021***

Depuis sa création en 2007, la CFPN a aidé les Premières Nations à générer des centaines de millions de dollars en recettes locales. En 2021, l'exercice de la compétence fiscale des Premières Nations a franchi une étape majeure : les recettes fiscales combinées issues de l'article 83 et de la LGF ont pour la première fois dépassé 100 millions de dollars. Les 104 millions de dollars de recettes perçues représentent une augmentation de 6 % par rapport à l'année précédente, malgré les défis de la pandémie de COVID-19. Les Premières Nations utilisent ces recettes fiscales locales pour investir dans les services communautaires et leur infrastructure et pour aider à attirer ou à compléter d'autres investissements qui permettront d'engendrer de nouvelles et meilleures possibilités d'affaires et d'emplois, des revenus plus élevés, des services améliorés et de meilleures perspectives sociales pour les membres de la communauté.

Comme l'indique la figure 6 ci-dessous, les recettes fiscales combinées (d'après les données des budgets des Premières Nations) issues de l'article 83 et de la LGF totalisent actuellement près de 104 millions de dollars par année. Bien que les impôts fonciers soient actuellement la principale source de ces recettes locales (92,5 %), le montant total et l'importance relative des autres sources de recettes fiscales augmenteront dans les années à venir, à mesure qu'un nombre grandissant de Premières Nations utilisent les autres outils de génération de recettes offerts par la LGF pour aider à financer leur infrastructure et la prestation de services sur leurs terres.

**FIGURE 6 : Recettes fiscales totales (\$) des Premières Nations issues de la Loi sur la gestion financière des premières nations et de l'article 83 de la Loi sur les Indiens, par source de recettes, en 2021**

Source	LGF	Article 83	Total	%
<b>Impôts fonciers</b> (y compris les PERI*)	72 081 560 \$	23 732 665 \$	<b>95 814 225 \$</b>	<b>92,5 %</b>
<b>Taxe sur les transferts fonciers</b>	3 885 429	S/O	<b>3 885 429</b>	<b>3,8 %</b>
<b>Taxe d'aménagement</b>	364 622	S/O	<b>364 622</b>	<b>0,4 %</b>
<b>Droits de service</b>	3 059 766	S/O	<b>3 059 767</b>	<b>3,0 %</b>
<b>Taxe sur les services</b>	127 008	0	<b>127 008</b>	<b>0,1 %</b>
<b>Taxe sur les activités commerciales</b>	309 373	S/O	<b>309 373</b>	<b>0,3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>79 827 758 \$</b>	<b>23 732 665 \$</b>	<b>103 560 424 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>Répartition (%)</b>	<b>7,1 %</b>	<b>22,9 %</b>	<b>100 %</b>	

\*PERI – Paiements en remplacement d'impôts

## Activités et résultats de la CFPN

La CFPN continue à élargir et à enrichir ses services et ses activités à l'appui de son mandat, de sa vision et de sa mission. Les mesures de résultats présentées dans la figure 7 ci-dessous représentent une première série d'indicateurs à laquelle s'ajouteront ultérieurement d'autres indicateurs de rendement, tel qu'il est mentionné plus loin dans les orientations et priorités stratégiques de la CFPN.

**FIGURE 7 : Indicateurs clés choisis des activités et résultats de la CFPN, par exercice – Exercice de référence 2008-2009 et six derniers exercices**

2008-2009	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022*
<b>Nombre d'examens achevés de lois – Par exercice et total cumulatif</b>						
81	206	225	212	231	241	<b>227</b>
81	1 163	1 388	1 600	1 831	2 072	<b>2 299</b>
<b>Nombre d'examens achevés de règlements administratifs – Par exercice et total cumulatif</b>						
63	61	56	46	41	32	<b>45</b>
63	569	625	671	712	744	<b>789</b>
<b>Nombre de cours, webinaires et ateliers – Par exercice et total cumulatif</b>						
4	12	14	23	15	9	<b>33</b>
4	93	107	130	145	154	<b>187</b>
<b>Nombre de participants aux cours, webinaires et ateliers – Par exercice et total cumulatif</b>						
65	178	205	298	315	147**	<b>296</b>
65	1 078	1 283	1 581	1 896	2 043	<b>2 086</b>

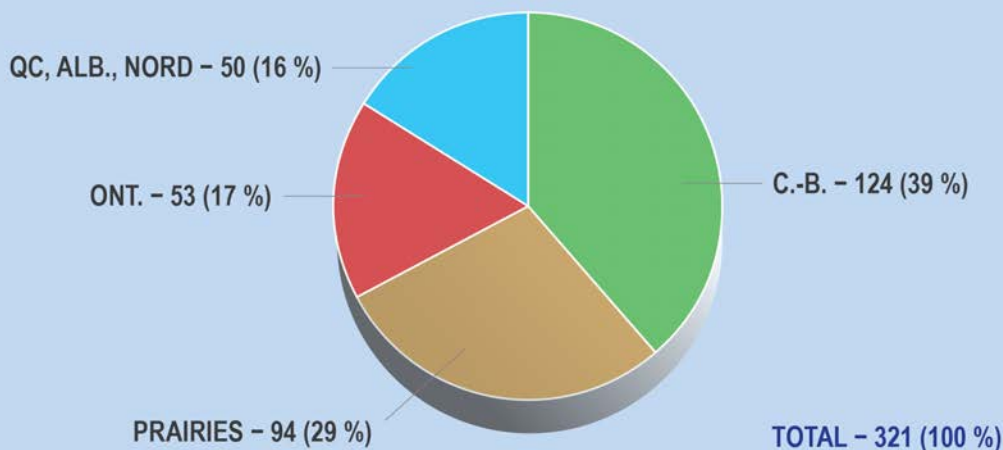
2008-2009	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022*
<b>Nombre de diplômés accrédités de programmes de certificat – Par exercice et total cumulatif</b>						
—	3	16	6	18	9	<b>13</b>
38	41	57	63	81	90	<b>103</b>
<b>Nombre de lois et règlements administratifs documentés et accessibles dans la <i>Gazette des premières nations</i> – Par exercice et total cumulatif</b>						
142	2 878	353	376	344	342	<b>364</b>
142	4 868	5 221	5 597	5 941	6 283	<b>6 647</b>
<b>Nombre de présentations données sur la fiscalité des Premières Nations – Par exercice et total cumulatif</b>						
40	73	74	56	96	22	<b>31</b>
40	487	561	617	713	735	<b>766</b>

\*Données pour l'exercice 2021-2022 jusqu'à décembre 2021.

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

### **Premières Nations participant à la *Loi sur la gestion financière des premières nations***

Les institutions de la LGF ont réalisé d'importants progrès pour élargir leur rayonnement auprès des Premières Nations dans toutes les régions du Canada. Au 31 janvier 2022, 321 Premières Nations participaient activement à la *Loi sur la gestion financière des premières nations*, soit plus de la moitié (51 %) des Premières Nations au Canada.



### ***Reconnaissance nationale et positionnement de la Gazette des premières nations***

La *Gazette des premières nations* (GPN) a récemment établi des rapports positifs avec la *Gazette du Canada* et les gazettes provinciales et territoriales, qui sont les journaux officiels des gouvernements respectifs et les sources de l'information sur les nouvelles lois, les nouveaux règlements et projets de règlements, les décisions des tribunaux administratifs et les avis publics.

Plus récemment, la GPN a rencontré des représentants de la *Gazette du Canada* et de la *Saskatchewan Gazette* pour discuter et échanger des idées et des pratiques exemplaires – en matière de publication de textes juridiques – qui présentent un intérêt et un bénéfice mutuels. Au cours de ces discussions, la GPN a été invitée à se joindre à l'Association des imprimeurs de la Reine du Canada, soit l'association officielle des journaux officiels du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et territoriaux, qui sont chargés de publier les textes législatifs et les documents officiels de ces instances.

L'invitation à faire partie de l'Association des imprimeurs de la Reine du Canada est une reconnaissance du rôle primordial que joue la GPN à l'égard de la législation des Premières Nations au Canada, surtout pour assurer la publication des lois et des règlements et l'accès à ces textes.

Dans le cadre de son engagement de servir de principale source d'information accessible sur la législation autochtone, la GPN continue à explorer les améliorations à apporter à sa base de données, y compris : permettre aux utilisateurs de s'abonner pour recevoir des mises à jour sur les textes législatifs et les avis publiés par diverses Premières Nations, accroître le nombre de filtres de recherche offerts dans la Partie III pour ajouter les catégories « types de textes législatifs » et « autorité habilitante » pouvant faciliter les recherches dans la Partie III, et prévoir un texte d'aide personnalisée.

# FICHE D'ÉVALUATION – Progrès par rapport aux plans

## ***Progrès accomplis au 31 janvier 2022 quant aux engagements énoncés dans le plan directeur de 2021-2022***

La présente fiche d'évaluation fait brièvement le point sur d'importants engagements clés énoncés dans le dernier plan directeur de la CFPN. Elle met en évidence les progrès accomplis à l'égard de ces engagements au cours du dernier exercice et indique les prochaines étapes à franchir pour le suivi et la réalisation des engagements. Le Rapport annuel de 2021-2022 de la CFPN donnera un résumé final des résultats pour l'exercice.

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

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

Un point de mire constant de la CFPN sera de continuer à fournir du soutien aux Premières Nations afin qu'elles puissent développer et mettre en œuvre efficacement leur compétence fiscale.

N°	ENGAGEMENT	ÉTAT D'AVANCEMENT	PROGRÈS
1A	Développer/mettre à jour le cadre réglementaire des régimes de recettes locales des Premières Nations.	En continu	La CFPN a poursuivi ses travaux sur les modifications éventuelles à apporter à la LGF ainsi que ses travaux sur un projet de règlement visant à permettre aux Premières Nations signataires de traités et aux Premières Nations autonomes d'adhérer à la LGF; elle a continué à poursuivre des initiatives réglementaires avec le gouvernement du Canada pour clarifier et renforcer les pouvoirs de contrôle d'application et les procédures d'appel des évaluations; elle a révisé des normes et des procédures pour faciliter la participation des Premières Nations à la LGF et l'accès aux services de la CFPN; elle a mis à jour et révisé des modèles de lois et de règlements administratifs; elle a surveillé les modifications au niveau des politiques et de la législation qui ont une incidence sur les régimes d'imposition foncière des Premières Nations; elle a surveillé les régimes fiscaux des Premières Nations pour cerner les enjeux émergents; et elle a commencé l'examen et la révision des rapports sur l'élaboration et l'examen des textes législatifs.

<b>1B</b>	Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des régimes de recettes locales.	<b>En continu</b>	La CFPN a fourni un soutien financier et technique à 12 Premières Nations pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs lois sur les recettes locales; elle a fourni des services consultatifs à 135 Premières Nations relativement aux lois et règlements administratifs <i>annuels</i> ; elle a fait l'examen de 227 lois et de 45 règlements administratifs; elle a amorcé le processus de recrutement d'un conseiller fiscal principal; elle a fourni de la formation et du soutien pour la gestion des vidéos, des communications et des actifs numériques dans le cadre des activités de sensibilisation et des services offerts aux Premières Nations; elle a poursuivi ses activités de promotion et de sensibilisation pour intéresser de nouvelles cohortes d'étudiants au programme de Certificat en administration fiscale des Premières Nations; et elle a continué à offrir du mentorat et d'autres formes de soutien par l'entremise du Réseau des anciens.
<b>1C</b>	Échanger des renseignements, des outils, des conseils et des pratiques exemplaires à l'appui des régimes de recettes locales.	<b>En continu</b>	La CFPN a donné 31 présentations aux Premières Nations portant sur les pouvoirs fiscaux conférés par la LGF, y compris les avantages de ces pouvoirs, la façon d'y accéder et la mesure dans laquelle ils aident à appuyer la croissance économique; elle a fourni aux Premières Nations intéressées des modèles de lois au titre de la LGF, des modèles administratifs, des outils et des ateliers régionaux; elle a rédigé un Bulletin des lois annuelles et un Bulletin des règlements administratifs annuels pour informer les Premières Nations des modifications et exigences réglementaires; elle a établi des modèles de procédures pour encadrer le travail des comités de révision des évaluations foncières des Premières Nations; et elle a poursuivi la mise à jour des curriculums, de la documentation et du contenu numérique.
<b>1D</b>	Soutenir la prévention, la médiation et le règlement des différends.	<b>En continu</b>	La CFPN a reçu et résolu 5 demandes de renseignements de contribuables concernant des questions liées à l'impôt foncier des Premières Nations; elle a fourni des renseignements et facilité la communication avec les contribuables et les administrateurs fiscaux afin de régler des différends; et elle a commencé à élaborer un modèle de formulaire pour améliorer la façon de consigner les demandes de renseignements et les questions des contribuables.
<b>1E</b>	Soutenir le développement et le renforcement des capacités, des compétences et des mécanismes.	<b>Réalisé</b>	La CFPN a organisé 20 réunions avec des Premières Nations afin d'offrir des conseils adaptés aux questions et aux défis qui se posent dans leur administration fiscale; elle a élaboré un modèle de processus – à l'intention des présentateurs et des participants – pour les webinaires offerts par

			Zoom, assorti d'une formation et d'une aide technique; elle a amorcé la rédaction et la diffusion d'un bulletin d'information destiné aux administrateurs fiscaux; elle a donné 8 cours en administration fiscale et 2 cours en économie appliquée; elle a facilité l'accès des étudiants diplômés au titre d'administrateur fiscal accrédité de l'Association des administrateurs fiscaux des Premières Nations (AAFPN); elle a travaillé avec les étudiants et l'Université Thompson Rivers pour la mise en place d'un système d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ERA).
<b>1F</b>	Appuyer les relations avec les contribuables et les associations de contribuables, ainsi que la mobilisation, le dialogue et la participation s'y rapportant.	<b>En continu</b>	La CFPN a participé à la conférence annuelle de l'Association canadienne de taxe foncière (ACTF), où elle a fait une présentation offrant un aperçu de la fiscalité des Premières Nations à l'échelle nationale, la liste des nouvelles initiatives et des portraits régionaux de la fiscalité des Premières Nations.
<b>1G</b>	Élaborer/mettre en œuvre de nouvelles méthodes de prestation des services et de continuité des activités dans le contexte de la COVID-19.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a poursuivi le travail préliminaire de la planification à plus long terme de la continuité des activités; elle a continué d'étendre les connexions virtuelles et les technologies numériques pour la prestation des services, y compris les capacités de Teams, Moodle et SharePoint; elle a amorcé le développement d'un Système de gestion de ressources pour les clients afin de soutenir les communications avec les clients et les activités de sensibilisation; elle a complété la mise au point d'un nouveau site Web prêt à être lancé; et elle a prolongé les Normes sur les mesures d'urgence visant la pandémie de COVID-19.
<b>1H</b>	Accroître le personnel pour renforcer la capacité en matière de politiques et de sensibilisation ciblée.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a poursuivi le recrutement, la dotation de postes et les initiatives d'intégration qui étaient prévus.



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

Afin d'établir et de mettre en œuvre une approche bien planifiée pour gérer les changements organisationnels et l'amélioration continue, la CFPN poursuivra les travaux liés au plan de gestion de la transition qui ont débuté en 2020-2021 et continué en 2021-2022.

N°	ENGAGEMENT	ÉTAT D'AVANCEMENT	PROGRÈS
2A	Mettre en application le plan de succession des postes de dirigeants et de la haute direction.	Sur la bonne voie	La CFPN a répertorié les secteurs de la dotation où il faut prévoir une relève à brève échéance; un recrutement proactif vient d'être amorcé afin de parer aux pénuries/besoins anticipés et d'organiser des services consultatifs sur la préparation à la retraite. Elle a mis à jour ou élaboré des descriptions de poste pour tous les postes existants et nouveaux de la CFPN et elle est en train de mettre au point une section du site Web réservée aux possibilités d'emploi et de rédiger un plan de succession.
2B	Procéder au recrutement et à la planification du travail pour s'adapter aux départs à la retraite imminents de membres du personnel.	Sur la bonne voie	La CFPN a continué de préparer un processus de gestion des dossiers pour le personnel partant et un processus d'orientation pour les nouveaux membres du personnel; dans le cadre d'une planification de la succession plus exhaustive, elle a embauché un adjoint administratif des Services intégrés qui fournira un soutien au registraire et apprendra et affinera les processus de recrutement et de dotation.
2C	Renforcer la capacité en ajoutant quatre nouveaux postes au personnel.	Réalisé	La CFPN a terminé le recrutement et l'initiation/ l'orientation d'une avocate générale à l'interne et des nouveaux membres du personnel : un adjoint administratif (bureau de la région de la capitale nationale), ainsi qu'un adjoint exécutif principal, un adjoint administratif – Éducation et un technicien en soutien informatique (siège social). Elle a établi un plan et une brochure d'orientation pour appuyer le processus d'initiation.
2D	Mettre en œuvre les recommandations du processus d'examen des salaires, et mettre à jour/finaliser l'examen du programme de rémunération au rendement et des avantages sociaux.	Réalisé	La CFPN a terminé l'examen des salaires, mis en œuvre les modifications et élaboré une politique de rémunération fondée sur le programme de rémunération LifeWorks et les normes du secteur.
2E	Restructurer le registre des règlements administratifs au titre de l'article 83 et le registre au titre de la LGF par souci d'efficacité opérationnelle.	Sur la bonne voie	La CFPN a amorcé la transition de la version papier à un registre numérique (à l'exception des versions signées) des lois annuelles; elle a transféré l'entreposage des versions papier des documents financiers et législatifs vers un site externe sécurisé; elle a poursuivi la liaison avec le ministère des

			Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) afin d'appuyer le processus d'approbation ministérielle des règlements administratifs, y compris la liaison avec le cabinet du Ministre pour appuyer le processus d'approbation des règlements administratifs à l'aide de méthodes numériques expéditives; et elle a poursuivi le fusionnement de la gestion du registre au titre de l'article 83 et du registre au titre de la LGF.
<b>2F</b>	Tenter de finaliser les nominations de commissaires.	<b>En continu</b>	La CFPN a poursuivi ses discussions avec les représentants du gouvernement du Canada concernant les processus appropriés à suivre pour combler les postes vacants par décret du gouverneur en conseil. Elle a continué ses discussions avec RCAANC afin d'assurer la prolongation du mandat de deux commissaires actuels, qui autrement expirerait, et de finaliser les plans pour combler le seul poste vacant de commissaire.
<b>2G</b>	Poursuivre le processus de nomination dirigé par les Premières Nations pour combler les postes de commissaires.	<b>En continu</b>	La CFPN a poursuivi l'élaboration – aux fins de discussions avec le gouvernement du Canada – des modifications à apporter aux lois et/ou aux règlements pour permettre à des organisations des Premières Nations de nommer des commissaires, y compris ceux possédant les antécédents requis et ceux ayant des mandats particuliers.
<b>2H</b>	Finaliser le processus de planification de la vision quinquennale afin de prévoir un cadre de planification générale à plus long terme.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a poursuivi l'élaboration d'une nouvelle vision à plus long terme et d'un plan stratégique pluriannuel pour la CFPN – déjà rendus aux dernières étapes – en vue de leur adoption et de leur mise en œuvre éventuelles en 2022-2023.
<b>2I</b>	Faire progresser une proposition de financement par subvention de cinq ans pour la CFPN.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a continué de travailler avec les commissaires et les consultants afin d'établir une vision stratégique et un plan financier de cinq ans, ce qui constituera le fondement et la justification d'un modèle de financement à plus long terme pour la CFPN.
<b>2J</b>	Soutenir le recrutement, la rétention et le développement des capacités des ressources humaines.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a comblé cinq postes et annoncé deux postes supplémentaires à doter d'ici la fin de l'année, y compris un poste en communications.
<b>2K</b>	Apporter des changements administratifs pour faciliter l'élargissement de la compétence des Premières Nations en matière de recettes locales dans le cadre de la LGF.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a apporté des améliorations à la gestion des dossiers; elle a entrepris des mesures pour assurer la sécurité des affaires de la CFPN par l'entremise d'une autorisation multifactorielle; elle a déployé la technologie SharePoint Online pour améliorer la gestion des dossiers; et elle a mis à jour le site Web de la CFPN.
<b>2L</b>	Évaluer les structures gestionnelles et	<b>En continu</b>	La CFPN a continué à mettre en œuvre des améliorations organisationnelles, y compris la paie

	organisationnelles et les modèles de prestation des services.		par transfert électronique de fonds, la révision du contenu textuel du site Web de la <i>Gazette des premières nations</i> et l'examen des politiques et procédures relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels; elle a maintenu les sondages réguliers de rétroaction post-événement pour les cours ou les séances de formation ou d'enseignement; elle a mis à jour le matériel des médias numériques et le matériel des cours; elle a inauguré la première conférence virtuelle des Anciens et mené des sondages auprès des étudiants et des anciens.
<b>2M</b>	Explorer des moyens pour mesurer les besoins, les préoccupations et les préférences des intervenants.	<b>En continu</b>	La CFPN a commencé à élaborer un processus pour faire le suivi des indicateurs internes; elle a fait la vérification d'un outil de sondage pour les sondages internes et externes normalisés; et elle a élaboré des outils et des processus améliorés pour veiller à ce que le site Web soit convivial et adapté aux besoins.
<b>2N</b>	Améliorer la mesure et les indicateurs du rendement, en tenant compte des impacts, des avantages et de l'expérience/la satisfaction des clients.	<b>En continu</b>	La CFPN a mis en œuvre – et continue de peaufiner – un processus de rapports sur les programmes/événements d'éducation et de formation; elle a poursuivi ses recherches sur des indicateurs de rendement supplémentaires pour la CFPN, y compris l'examen de mesures et d'indicateurs de facteurs critiques tels les changements de la valeur imposable des terres des Premières Nations (aux fins de l'impôt foncier).
<b>2O</b>	Actualiser ou remplacer les anciens logiciels afin de soutenir des opérations de gestion fiables et efficaces.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a commencé le déploiement progressif de nouveaux systèmes pour remplacer les anciens systèmes désuets et a mis en œuvre le nouveau système SharePoint pour le secteur de l'Éducation et la CFPN.
<b>2P</b>	Promouvoir l'excellence organisationnelle, la formation et le perfectionnement du personnel, la technologie et les processus.	<b>En continu</b>	La CFPN a mis en place des innovations et des améliorations pour le secteur de l'Éducation, y compris le suivi des webinaires et des séances de formation, de nouvelles méthodes de prise de notes et d'attribution des tâches pour le Programme d'éducation, ainsi que le suivi des projets; et elle a élaboré le plan d'une retraite du personnel de la CFPN et d'une séance de formation prévues pour l'été 2022.
<b>2Q</b>	Faire la planification et l'évaluation de la faisabilité d'une installation moderne pour le siège social de la CFPN à Tk'emlúps te Secwepemc.	<b>Sur la bonne voie</b>	Ayant terminé l'étude de faisabilité d'un nouveau siège social à Tk'emlúps te Secwepemc, la CFPN a amorcé la conception de l'avant-projet préliminaire de l'installation. Entre-temps, elle a commencé les travaux de rénovation de l'espace existant, censés être terminés à la fin de l'année, afin de répondre aux besoins immédiats d'espace à bureaux jusqu'à ce que la nouvelle installation soit construite; elle a obtenu des locaux à bureaux supplémentaires dont la rénovation et le réaménagement seront conçus et réalisés au cours du prochain exercice.

2R	Mettre en œuvre d'autres améliorations en matière de technologies et de processus.	<b>En continu</b>	La CFPN a mis à jour le système de gestion des relations avec les clients (gestion GRC) avec une sécurité accrue, des capacités renforcées de tenue des dossiers et de saisie des données et une interface utilisateur améliorée; elle a mis à jour SharePoint avec le nouveau SharePoint Online – y compris l'intégration des courriels et de OneDrive pour la conservation des dossiers; elle a poursuivi ses travaux sur un système de classification fonctionnel et l'établissement de nouveaux calendriers de conservation et de déclasserement des documents pour les nouveaux domaines de travail; elle a continué à fournir un soutien aux communications dans le cadre des processus législatifs et aux intervenants en communications; et elle a commencé à élaborer la documentation et à préparer la formation sur les nouveaux formulaires et processus.
----	--	-------------------	---

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

Reconnaissant l'intérêt des Premières Nations à établir leurs propres régimes d'imposition foncière pour faire avancer la réalisation de leurs objectifs économiques, fiscaux et, plus globalement, de développement communautaire, et s'appuyant sur les cas de réussite des Premières Nations qui ont instauré un régime d'imposition foncière, la CFPN accordera la priorité aux travaux nécessaires pour accroître le nombre de Premières Nations exerçant leur compétence fiscale au Canada.

N°	ENGAGEMENT	ÉTAT D'AVANCEMENT	PROGRÈS
3A	Augmenter les communications régionales et les activités de sensibilisation afin de promouvoir l'exercice de la compétence fiscale.	<b>Réalisé</b>	La CFPN a donné 3 ateliers régionaux virtuels auxquels ont participé de multiples Premières Nations (soit 2 ateliers en Ontario et 1 atelier au Manitoba/Saskatchewan); elle a converti les visites et séances de travail en personne en présentations virtuelles individuelles – visant à promouvoir l'exercice de la compétence fiscale – données à 31 Premières Nations en Colombie-Britannique, en Saskatchewan, en Ontario, au Québec et dans les provinces atlantiques; elle s'est préparée à explorer activement de nouvelles démarches de sensibilisation offrant un agencement de méthodes virtuelles améliorées et de visites et présentations en présentiel stratégiquement ciblées, en prévision de l'assouplissement des restrictions liées à la COVID-19; elle a inauguré un événement annuel pour les anciens étudiants assorti de 12 webinaires afin de lancer la programmation du Réseau des anciens qui servira à la sensibilisation et à la célébration des succès des diplômés; elle a mis en oeuvre une série de conférences sur la culture et

			l'économie visant à faire le lien entre les activités contemporaines et le commerce avant les premiers contacts; et elle a recueilli 7 histoires et en a publié 2 pour appuyer les curriculums.
<b>3B</b>	Appuyer le travail du groupe « Les Premières Nations montrent la voie à suivre » en collaboration avec les institutions de la LGF et le Conseil consultatif des terres (CCT).	<b>Réalisé</b>	La CFPN a fait la promotion des applications Zoom et du changement d'image dans les communications, et elle a fourni un soutien administratif et aidé à la planification et à la coordination de la Conférence « Les Premières Nations montrent la voie à suivre » de 2022.
<b>3C</b>	Augmenter les communications régionales afin de favoriser la compréhension de la compétence fiscale et de de la façon d'étendre l'utilisation des pouvoirs fiscaux pour l'accès aux services dans le contexte de la COVID-19.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a fait la promotion d'une stratégie et d'un plan de médias sociaux pour l'Éducation afin d'appuyer une vaste distribution de contenu multimédia, le recrutement d'étudiants, la recherche et d'autres activités de communication et de sensibilisation; elle a commencé à travailler à l'amélioration et à la mise à jour du canal YouTube et du site Web de la CFPN.
<b>3D</b>	Examiner et mettre à jour la stratégie de communication, la documentation, les sites Web et les systèmes de gestion de contenu.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a continué de fournir un soutien aux activités de communication et de sensibilisation, appuyées par des bases de données et des modèles – nouveaux ou actualisés – destinés aux communications, ainsi que par des mises à jour du guide d'image de marque de la CFPN pour les communications internes et externes.
<b>3E</b>	Fournir des conseils et de l'aide pour l'établissement des régimes d'imposition foncière.	<b>En continu</b>	La CFPN a fourni un soutien financier et technique à 12 Premières Nations pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs lois sur les recettes locales; elle a fourni des services consultatifs à 149 Premières Nations pour les aider à rédiger leurs lois sur les recettes locales et leurs règlements administratifs; elle a continué à améliorer et à rehausser la prestation des webinaires virtuels et l'expérience des participants grâce à de nouvelles technologies pour les ateliers et les conférences Web; et elle s'est préparée à lancer un nouveau site Web.

#### 4. Élargir et enrichir les services offerts par la CFPN aux Premières Nations.

Afin de soutenir les besoins changeants des Premières Nations taxatrices – et comme moyen d’appuyer les Premières Nations souhaitant exercer leur compétence fiscale –, la CFPN continuera d’élargir et d’enrichir la gamme de services qu’elle offre.

N°	ENGAGEMENT	ÉTAT D’AVANCEMENT	PROGRÈS
4A	Évaluer et améliorer les services offerts aux Premières Nations taxatrices.	En continu	La CFPN a amélioré les procédures d’examen et de préparation des formulaires d’étude technique pour aider la Commission à examiner les textes législatifs sur les recettes locales et pour simplifier les procédures et les critères, clarifier les exigences et rendre les processus plus efficaces; elle a prolongé les <i>Normes sur les mesures d’urgence visant la pandémie de COVID-19</i> afin d’offrir une plus grande souplesse aux Premières Nations pour soumettre leurs textes législatifs, fixer les taux d’imposition, utiliser les fonds de réserve et tenir des réunions de façon virtuelle. Elle a établi un premier ensemble de statistiques sur les Premières Nations qui peut servir à divers usages dans les programmes; elle a mis sur pied un groupe de travail composé d’anciens étudiants et chargé d’explorer la possibilité d’un programme de mentorat; et elle a mis en place une stratégie pour établir des liens entre les programmes de développement économique afin d’encourager l’entrepreneuriat parmi les membres, qui est axée sur l’importance de la compétence.
4B	Renforcer le développement des capacités et le soutien à la gouvernance.	En continu	La CFPN a poursuivi son examen des systèmes logiciels afin d’y apporter ultérieurement des modifications et des améliorations, en vue d’accroître la capacité d’administration des régimes fiscaux et de soutenir l’élargissement de la compétence fiscale; elle a continué à travailler avec le Centre Tulo sur l’amélioration et la prestation des cours sur la fiscalité afin d’appuyer la capacité des Premières Nations au niveau local; elle a créé un jeu de communications en ligne pour appuyer le curriculum et le manuel du cours de communications; elle a élaboré une série de webinaires pour aider les nouveaux chefs et conseils à comprendre les régimes d’imposition foncière; elle a mis en place un programme de prix de reconnaissance annuels pour les anciens étudiants dans les domaines de la communauté, de l’innovation et de la comédie; et elle a créé les profils d’anciens étudiants et de leurs histoires afin de promouvoir la nature et les avantages de la programmation éducative.
4C	Améliorer le soutien à la négociation des ententes de services.	Sur la bonne voie	La CFPN a poursuivi son travail novateur dans un cadre de gouvernement à gouvernement pour l’élaboration des modèles d’ententes de services avec trois Premières Nations à l’intérieur ou à proximité de

			centres urbains au Manitoba et en Saskatchewan, et elle a aidé aux négociations et aux présentations pour deux Premières Nations en Colombie-Britannique quant aux approches à privilégier pour les ententes de services. Elle a intégré un contenu concernant les ententes de services dans le curriculum des cours, en s'inspirant des modèles d'ententes.
<b>4D</b>	Explorer des modèles nouveaux/améliorés pour les services d'évaluation et la possibilité d'un nouvel institut.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a poursuivi ses recherches pour appuyer les propositions visant l'accès des Premières Nations aux services d'évaluation, en vue d'élaborer un processus formel préconisant l'établissement d'un institut ou de programmes appropriés pour faciliter l'accès des Premières Nations à des services d'évaluation.
<b>4E</b>	Accroître le soutien à l'élaboration des textes législatifs afin d'appuyer les Premières Nations dans la mise en œuvre des régimes fiscaux au titre de la LGF.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a élaboré un Bulletin des lois annuelles à l'intention des administrateurs fiscaux et une série de webinaires régionaux sur les lois annuelles qui donnent un aperçu du processus des lois annuelles et des renseignements accessibles aux Premières Nations.
<b>4F</b>	Collaborer avec les provinces afin de faciliter les ententes de services et les projets d'infrastructure dans le cadre des initiatives concernant les droits fonciers issus de traités (DFIT) et les ajouts aux réserves (AR).	<b>En continu</b>	La CFPN a continué d'offrir un soutien aux provinces sous forme de présentations et d'études de cas sur les ententes de services, et de faciliter la conclusion rapide d'arrangements avec les provinces et les municipalités pour la réalisation des AR, des DFIT et des ententes de services avec les municipalités.

### **5. Appuyer la modification de la LGF et de ses règlements d'application.**

La CFPN travaillera avec les institutions de la LGF et le gouvernement du Canada afin de continuer le projet de modification de la LGF et de ses règlements d'application qui vise à appuyer le travail de la CFPN et à accroître la participation à la LGF.

<b>N°</b>	<b>ENGAGEMENT</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>	<b>PROGRÈS</b>
<b>5A</b>	Appuyer les propositions de politiques visant à favoriser le renouveau et l'élargissement du mandat de la CFPN	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a continué de travailler avec le gouvernement du Canada et les institutions de la LGF pour faire avancer les modifications législatives nécessaires au renouveau du mandat de la CFPN (y compris des commentaires sur les objectifs des politiques et les raisons à l'appui du renouveau du mandat); et elle a continué de travailler avec le gouvernement du Canada sur la promotion d'une taxe TFACT, de taxes sur le tabac et le cannabis et de la TPSPN.
<b>5B</b>	Travailler avec le gouvernement du Canada pour faire avancer la modification du	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a continué de collaborer avec RCAANC pour faire avancer les modifications aux règlements.

	Règlement sur le contrôle d'application de la fiscalité foncière et du Règlement sur les appels d'évaluations foncières des premières nations.		
<b>5C</b>	Travailler avec les institutions fiscales et le gouvernement du Canada pour faire avancer les modifications réglementaires qui permettront aux organisations des Premières Nations et aux Premières Nations signataires de traités de participer à la LGF.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a continué de travailler avec RCAANC, les institutions de la LGF, les groupes visés par les traités, les organisations des Premières Nations et la province de la Colombie-Britannique pour faire avancer les modifications réglementaires visant à permettre aux Premières Nations signataires de traités et aux organisations des Premières Nations de participer à la LGF.
<b>5D</b>	Promouvoir l'adjonction de nouveaux pouvoirs fiscaux à la LGF afin que la CFPN puisse aider les Premières Nations à accéder aux programmes et aux services de l'AFPN de manière à garantir les recettes permettant de soutenir leur infrastructure économique.	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a maintenu une liaison avec RCAANC, SAC et Finances Canada, des gouvernements provinciaux et des comités parlementaires au sujet des initiatives de politiques et de mesures législatives portant sur la TEACT, le cannabis, le tabac et la TPSPN.



## 6. Promouvoir une relation financière fondée sur la compétence des Premières Nations.

La LGF conçoit une relation financière fondée sur la compétence parce qu'elle associe les recettes locales aux services locaux. Les Premières Nations intéressées, la CFPN et les autres institutions de la LGF entendent renforcer cette relation financière en mettant de l'avant diverses propositions pour élargir la compétence et les pouvoirs fiscaux découlant de la LGF.

N°	ENGAGEMENT	ÉTAT D'AVANCEMENT	PROGRÈS
6A	Continuer à travailler avec les Premières Nations intéressées et le gouvernement du Canada afin d'établir les taxes de vente sur l'essence, l'alcool, le cannabis et le tabac (TEACT) dans le compte de recettes locales constitué au titre de la LGF, et d'offrir aux Premières Nations intéressées l'option de déposer les recettes tirées de la TPSPN dans le compte de recettes locales au titre de la LGF.	En continu	La CFPN a consulté Finances Canada pour discuter du cadre de la taxe TEACT et a poursuivi la collaboration pour déterminer de quelle façon elle peut le mieux aider à la mise en œuvre et au déploiement de cette taxe, notamment préparer des présentations destinées aux Premières Nations intéressées et élaborer un plan de développement et de mise en œuvre de la capacité de TEACT.
6B	Continuer à faire avancer les propositions visant des options détaillées de fiscalité et de réglementation du cannabis.	En continu	La CFPN a eu des échanges avec des organisations, y compris l'Assemblée des Premières Nations (APN) afin de promouvoir des propositions d'options de réglementation et de contrôle local du cannabis (âge, possession, ventes, etc.); elle a poursuivi son travail de défense des intérêts et a continué à donner des présentations de mobilisation/d'information et à faire des recherches sur la législation, les rôles F/P/T et la répartition des recettes. Elle a aussi discuté avec des Premières Nations de propositions visant la compétence des Premières Nations en matière de taxe sur le tabac.
6C	Collaborer avec le gouvernement du Canada, les Premières Nations et des organisations au sujet d'un cadre de partage de la taxe d'accise sur le cannabis avec les Premières Nations, qui pourrait être élargi pour inclure l'essence, l'alcool et le tabac.	En continu	La CFPN a poursuivi les recherches et les consultations avec Finances Canada, les Premières Nations et des organisations afin d'appuyer le partage de la taxe d'accise; elle a remis au Canada des propositions au sujet du processus et des suggestions sur les cadres de partage de la taxe.
6D	Fournir un soutien aux régimes de taxe de vente des Premières Nations de type provincial lorsque cela est possible, avec la	En continu	La CFPN a poursuivi ses recherches pour aider les Premières Nations à faire avancer les propositions de régimes de taxe de vente de type provincial dans diverses provinces, ce qui a nécessité des recherches, des présentations et des séances d'information ainsi qu'un soutien aux négociations, de l'aide

	possibilité de l'étendre aux régimes de taxes sur le cannabis et le tabac de type provincial.		quant aux plans de mise en œuvre et l'examen de propositions de modifications législatives éventuelles.
<b>6E</b>	Promouvoir les propositions d'une redevance sur les ressources des Premières Nations.	<b>En continu</b>	La CFPN a poursuivi ses recherches pour aider les Premières Nations à faire avancer les propositions d'une redevance sur les ressources autochtones dans diverses provinces, ce qui a nécessité des recherches, des présentations et des séances d'information.
<b>6F</b>	Poursuivre le travail de recherche, d'analyse et de défense des intérêts concernant les redressements législatifs requis pour clarifier et traiter les dispositions législatives et de traités qui empêchent actuellement certaines Premières Nations et/ou entités d'accéder aux pouvoirs conférés par la LGF et de les exercer.	<b>En continu</b>	La CFPN a continué de répondre à l'intérêt croissant à élaborer plus d'options pour les Premières Nations autonomes qui souhaitent utiliser le cadre de la LGF pour mettre en œuvre leurs systèmes autonomes de gestion fiscale et financière et de débetures; elle a poursuivi ses travaux de recherche et de développement pour déterminer la meilleure façon d'aider les Premières Nations autonomes, effectués de concert avec les Premières Nations intéressées et les gouvernements fédéral et provinciaux. Elle a mis de l'avant un document de proposition sur la façon de prévoir un choix d'options de soutien institutionnel, réglementaire et de pouvoirs fiscaux dans le cadre de la LGF pour les Premières Nations autonomes.

### ***7. Développer et renforcer les relations avec les institutions partenaires de la LGF et la collaboration avec d'autres institutions, agences et autorités gouvernementales.***

En travaillant avec ses partenaires au titre de la LGF et ses partenaires en formation et en accréditation, la CFPN favorisera le développement et le renforcement des institutions de la LGF et de la collaboration avec d'autres institutions, agences et autorités gouvernementales, aux fins suivantes : enrichir et accélérer le développement des cadres juridique et administratif en vue d'élargir la compétence des Premières Nations; permettre des économies d'échelle dans les initiatives conjointes; soutenir la recherche et l'innovation; faciliter le transfert des connaissances entre les Premières Nations et les parties intéressées; fournir un soutien et défendre les intérêts des Premières Nations participantes; et renforcer la position et l'influence de la CFPN et des institutions partenaires de la LGF dans l'élaboration des politiques et des programmes généraux.

<b>N°</b>	<b>ENGAGEMENT</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>	<b>PROGRÈS</b>
<b>7A</b>	Travailler à assurer un financement stable à long terme pour le Centre Tulo.	<b>En continu</b>	La CFPN a amorcé une planification stratégique pour appuyer l'expansion de la programmation éducative et des modes de prestation des cours.
<b>7B</b>	Continuer à adapter le nouveau modèle opérationnel et la nouvelle stratégie de prestation des cours au-delà de la période d'intervention en réponse à	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a poursuivi la coordination afin de faciliter la prestation des cours en ligne et de prévoir d'autres options pour la période post-COVID-19; elle a continué et presque terminé la réalisation du « Projet histoires » comportant 20

	la COVID-19, en se concentrant sur les changements/améliorations transformationnels à plus long terme.		histoires servant à étoffer les curriculums des cours et le matériel didactique.
<b>7C</b>	Accroître le soutien offert aux Premières Nations afin de renforcer leur capacité administrative pour faire la transition vers les régimes fiscaux au titre de la LGF, y compris l'expansion continue de l'offre de cours, des ateliers et du soutien aux étudiants.	<b>En continu</b>	La CFPN a entrepris des travaux de recherche et de planification afin d'élaborer des programmes additionnels accrédités et non accrédités qui pourraient mener à des diplômes et grades, ainsi qu'au programme de MBA.
<b>7D</b>	Promouvoir l'établissement de l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN).	<b>Sur la bonne voie</b>	La CFPN a continué de collaborer avec le Conseil de développement de l'IIPN, les institutions de la LGF, les ministères RCAANC et Services aux Autochtones Canada (SAC) ainsi que leurs représentants en ce qui concerne la conception organisationnelle, la raison d'être et les mesures législatives nécessaires; l'avancement du projet de validation de principe pour appuyer la conception législative et institutionnelle, en prévision du dépôt éventuel d'un projet de loi en 2022.
<b>7E</b>	Explorer/promouvoir la capacité statistique des Premières Nations.	<b>Sur la bonne voie / En continu</b>	La CFPN a poursuivi ses travaux et ses revendications visant à promouvoir l'établissement de la fonction et de la capacité statistique au sein de chaque institution de la LGF, y compris l'avancement des modifications législatives proposées pour ajouter un volet statistique au mandat de la CFPN. Elle a continué à compiler des statistiques sur les recettes locales et d'autres facteurs pertinents pour appuyer une planification et une prise de décisions fondées sur des données probantes; et elle a participé aux webinaires de Statistique Canada pour en apprendre davantage sur les statistiques et les données et être ainsi en mesure d'appuyer l'avancement des propositions sur la capacité statistique.
<b>7F</b>	Promouvoir la création d'un institut statistique des Premières Nations.	<b>En continu</b>	La CFPN a poursuivi une initiative visant à bâtir la capacité statistique au sein de chaque institution de la LGF, comme il est décrit plus haut.
<b>7G</b>	Faire progresser les propositions concernant <i>l'Organisation autochtone de coopération et de partenariats économiques</i> .	<b>En continu</b>	La CFPN a continué à examiner les propositions, la raison d'être et le mandat envisagé d'une nouvelle entité collaborative visant à promouvoir et à soutenir l'échange des pratiques exemplaires et la coordination des initiatives de développement économique.

<b>7H</b>	Promouvoir la nécessité d'établir un système d'enregistrement des titres fonciers autochtones (SETFA).	<b>En continu</b>	La CFPN a poursuivi ses recherches et ses revendications portant sur la vision et les stratégies d'un SETFA, ce qui a nécessité des présentations et des discussions avec les institutions des Premières Nations.
<b>7I</b>	Améliorer la coordination avec les institutions de la LGF et les gouvernements grâce à une consultation et à une collaboration plus régulières.	<b>En continu</b>	La CFPN a tenu des réunions régulières et mené des activités de coordination avec les institutions de la LGF par l'entremise du processus de modification législative de la LGF; elle a organisé des réunions régulières entre les institutions et fourni un soutien pour l'élaboration du Projet Feuille de route avec le CGFPN.
<b>7J</b>	Poursuivre la collaboration avec des organisations internationales afin d'échanger les pratiques exemplaires.	<b>En continu</b>	La CFPN a maintenu ses relations avec ses partenaires et homologues internationaux, en particulier aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande.

### ***Établissement éducatif moderne***

La CFPN et le Centre Tulo oeuvrent sans relâche à élargir et à renforcer la capacité, la planification et les systèmes de rapports, à opérationnaliser les objectifs stratégiques à plus long terme – notamment la modernisation du mandat de la CFPN et la croissance des services – et à demeurer à l'avant-plan des méthodes et technologies pédagogiques.

Après avoir réalisé une étude de faisabilité sur la cohabitation de la CFPN et du Centre Tulo dans une nouvelle installation moderne dotée de salles de classe, de locaux de recherche et de technologies d'enseignement, la CFPN passe maintenant aux prochaines étapes : la planification, la conception et l'approbation finale.

Le nouvel immeuble abritant le siège social de la CFPN et le centre éducatif permettra à la fois à la CFPN et au Centre Tulo de répondre aux besoins futurs. Ce nouveau bâtiment offrira un espace pour travailler, apprendre et se rassembler – avec bureaux, salles de classe dotées de technologie intégrée, outils d'enseignement virtuels, aires de rassemblement et espace de recherche. Il est destiné à célébrer et à encourager l'innovation, à reconnaître l'histoire ainsi qu'à honorer et à partager la culture.

## ENVIRONNEMENT – Enjeux et facteurs émergents

La CFPN exerce son activité dans un environnement en constante évolution et elle évalue les conditions courantes et nouvelles qui peuvent avoir une incidence sur la demande, la nature et le mode d'exécution de ses services et activités. Ces facteurs comprennent notamment les demandes et les possibilités – actuelles et émergentes – qui sont liées aux objectifs et aux priorités de la CFPN. Ils comprennent aussi les risques connus et potentiels et les éléments d'incertitude, pour lesquels la CFPN doit adopter et adapter des stratégies et des mesures d'atténuation appropriées.

### Demandes et possibilités

**Impact continu de la COVID-19 et pression pour assurer la stabilité et la croissance des revenus :** La pandémie de COVID-19 continue d'avoir une incidence négative sur les Premières Nations et elle représentera un défi constant pendant l'exercice 2022-2023 et ultérieurement – probablement même après que les programmes de vaccination et les autres mesures de santé publique auront maîtrisé la maladie. Le ralentissement continu des économies locales et le report des projets d'aménagement limiteront l'envergure et le rythme de l'emploi et du développement économique chez de nombreuses Premières Nations.

Plus particulièrement, on prévoit que la résurgence de l'inflation comme important facteur économique entraînera quatre effets critiques :

- Augmentation des coûts de la prestation des services locaux.
- Augmentation des coûts de l'infrastructure et des immobilisations.
- Possible diminution relative des transferts fédéraux aux Premières Nations (c.-à-d. à moins d'être pleinement rajustés en fonction de l'inflation, ce qu'on ne peut présumer).
- Création d'un climat d'incertitude générale pour les investissements, ce qui ralentira et retardera la croissance économique.

Cela incitera les Premières Nations à s'intéresser davantage à de nouveaux pouvoirs fiscaux qui suivent le rythme de l'inflation – telle la taxe sur l'essence, l'alcool, le cannabis et le tabac – et à s'intéresser davantage à la LGF comme moyen d'améliorer le climat d'investissement des Premières Nations grâce à une certitude et à une stabilité accrues.

**Stratégies et projets de relance économique post-COVID-19 :** La COVID-19 a accéléré la nécessité d'avoir une croissance économique plus forte au Canada pour soutenir la durabilité à long terme du cadre sanitaire et social canadien. Comme l'a indiqué le directeur parlementaire du budget au niveau fédéral, la COVID a exacerbé cette question fiscale dans toutes les provinces, en particulier au Manitoba et au Nouveau-Brunswick. À l'heure actuelle, la CFPN

travaille étroitement avec les Premières Nations et les gouvernements de ces provinces pour mettre au point des propositions visant à favoriser une plus grande croissance économique et de meilleures perspectives de revenus sous le régime de la LGF. On prévoit que ce travail augmentera considérablement en 2022-2023.

De façon plus générale dans l'ensemble du Canada, on s'attend à ce que les stratégies fédérales et provinciales de rétablissement à la suite de la pandémie cibleront le développement de meilleures infrastructures et de meilleurs services et installations communautaires. En outre, les Premières Nations s'intéresseront davantage aux possibilités offertes par les droits fonciers issus de traités (DFIT) et les ajouts aux réserves (AR), qui peuvent soutenir la croissance communautaire et la viabilité économique. En même temps, les stratégies de rétablissement et de croissance communautaire comporteront des défis et des complexités supplémentaires entraînés par le fait d'accélérer la transition vers une économie numérique et une économie à plus faibles émissions.

Dans ce contexte, les Premières Nations auront besoin d'un plus grand soutien institutionnel pour planifier, gérer et financer les projets d'infrastructure et les projets de services communautaires et pour collaborer efficacement avec les administrations locales et les gouvernementaux provinciaux (par ex. la négociation des protocoles, des ententes de services et d'autres d'instruments de collaboration). Cela rendra d'autant plus pressants et importants l'établissement de l'IIPN ainsi que l'accroissement et l'amélioration des services consultatifs, des services de soutien et des activités de sensibilisation de la CFPN.

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

***Souci d'amélioration continue :*** Il existe toujours des pressions et des occasions d'améliorer, de mettre à jour et de rendre plus accessibles et plus rentables les services, fonctions et offres de la CFPN, y compris l'application des nouvelles ententes de partenariat, les médias et les technologies, et/ou les mécanismes de prestation de la formation et des cours offerts par la CFPN, les fonctions d'information et de communication, les services relatifs aux demandes de renseignements, ainsi que les outils, les modèles et les pratiques exemplaires.

La pandémie de COVID-19 a obligé la CFPN à adapter son mode de fonctionnement, notamment en augmentant le recours aux télécommunications et aux services en ligne. Comme il est mentionné plus haut, l'établissement d'une capacité statistique pour la CFPN et ses institutions partenaires sera un élément crucial du développement et de l'amélioration

continue de sa capacité d'appuyer, quant aux stratégies et objectifs fiscaux et économiques, une planification et une prise de décisions fondées sur des données probantes en temps opportun.

**Possibilités croissantes de partenariats avantageux et de collaboration :** À mesure que l'expérience et la réputation de la CFPN grandissent, il y a de plus en plus de demandes et d'occasions d'améliorer la collaboration et l'échange de renseignements, d'outils, de stratégies et de pratiques exemplaires avec ses partenaires et ses homologues. À l'échelle nationale, la CFPN est de plus en plus reconnue et considérée comme un partenaire précieux et respecté dans d'importantes initiatives fiscales et économiques des Premières Nations.

En particulier, la CFPN, le Centre Tulo, la Banque du Canada et Statistique Canada ont commencé à travailler à un projet visant à favoriser une plus grande prise en compte des Premières Nations dans le cadre des Statistiques de finances publiques et à explorer la possibilité d'un Indice des prix à la consommation (IPC) propre aux Premières Nations qui correspond au « panier de biens » et aux circonstances économiques uniques des collectivités des Premières Nations.

À l'échelle internationale, l'avenir verra la nation Ngāi Tahu (Maoris de Nouvelle-Zélande) poursuivre son travail avec la CFPN pour l'établissement de régimes locaux d'imposition foncière et avec le Centre Tulo pour la conception et la mise en œuvre institutionnelle. Aux États-Unis, la National Intertribal Taxation Alliance (NITA), les tribus de l'Oklahoma et l'Indian Land Tenure Foundation (ILTF) continueront à examiner le cadre et les éléments novateurs de la LGF et à s'en inspirer. La CFPN, le Centre Tulo, NITA et ILTF travaillent actuellement à des projets de recherche conjoints portant sur la fiscalité et les terres et sont en train d'explorer la possibilité d'une assemblée conjointe réunissant le groupe de la conférence « Les Premières Nations montrent la voie à suivre », les Premières Nations, NITA et les tribus de l'ILTF.

## Risques et incertitudes

**Impacts et conséquences à plus long terme de la pandémie de COVID-19 :** Il est fort certain que la COVID-19 continuera d'avoir un impact sur les Premières Nations tout au long de 2022-2023 et ultérieurement. Il faudra que le gouvernement Canada soutienne la croissance de l'économie et des recettes publiques pour maintenir son cadre social, et les Premières Nations doivent faire partie des stratégies envisagées. À cette fin, la CFPN et les institutions partenaires de la LGF ont fourni une stratégie relative à la COVID qui permet de combler les lacunes systémiques auxquelles sont confrontées les Premières Nations. L'objectif – et le défi – global est d'aspirer à une stabilité fiscale et économique à plus long terme en faisant progresser la compétence fiscale, les capacités et les possibilités des Premières Nations, avec l'appui de la CFPN.

L'expérience vécue avec la pandémie de COVID-19 durant les deux dernières années, qui a obligé la CFPN à apporter d'importants changements à son mode de fonctionnement et de prestation des services, a aussi fait ressortir la nécessité de faire preuve d'une souplesse

permanente dans la façon de travailler et de fournir des services aux Premières Nations clientes. Cela appelle donc à l'exploration et à l'expérimentation, de façon continue, de nouvelles technologies et de nouveaux processus qui réduisent au minimum la dépendance aux interactions en face à face. La CFPN devra être extrêmement sensible aux risques de retards, d'incertitudes et/ou de défis dans la mise en œuvre de nouveaux processus qui répondent aux besoins et aux attentes des clients. En dernier lieu et par-dessus tout, il faudra que la CFPN, en collaboration avec d'autres partenaires clés et avec le soutien du Canada, anticipe la possibilité de futures pandémies et/ou de menaces comparables qui porteront atteinte à l'économie et au bien-être des Premières Nations.

***Demande accrue de mobilisation et de services de soutien de la CFPN :*** De nombreux facteurs économiques, sociaux, politiques et institutionnels (croissance économique; projets d'exploitation des ressources; pressions fiscales; capacité et état de préparation institutionnel) ont une incidence sur l'intérêt et la demande des Premières Nations pour la mise en œuvre ou l'élargissement de leur compétence en matière de taxation et de fiscalité. L'approche préconisée est d'anticiper l'augmentation continue de la demande de services de soutien de la CFPN et d'y répondre, tout en s'occupant des pressions particulières imposées par la COVID-19. Cela entraînera un accroissement des activités de sensibilisation et de mobilisation, des offres de services améliorés, une accessibilité et une efficacité accrues des services de la CFPN, y compris un recours important à la prestation en mode virtuel, et l'embauche de personnel supplémentaire pour assurer une prestation de services adéquate et une capacité de soutien suffisante.

***Transition du financement à court terme vers un financement à plus long terme plus stable :*** La dépendance historique de la CFPN au financement d'un an et à l'approbation d'année en année des « projets spéciaux » – dont la plupart ont un délai d'exécution échelonné sur plusieurs années – limite depuis longtemps sa capacité d'établir avec confiance le genre de plans et d'engagements à plus long terme pour les programmes et projets que l'on s'attendrait normalement d'une institution nationale. L'introduction pour la première fois de nouveaux plans et engagements budgétaires à long terme dans le présent plan directeur présente à la fois de nouvelles possibilités et de nouveaux défis pour la CFPN qui aura à s'adapter à une démarche plus exhaustive de planification et de gestion des risques. Ces défis comprennent notamment se préparer à une plus large gamme de programmes et d'initiatives spéciales, établir des mécanismes et des capacités convenables pour la planification des projets et la reddition de comptes à leur égard, et assurer une croissance ordonnée de l'ampleur et de la complexité des opérations.

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



# STRATÉGIE – Orientations et priorités

Les orientations et priorités stratégiques présentées ci-après reflètent les principaux thèmes qui caractériseront les travaux de la CFPN en 2022-2023. Elles représentent une prise en compte équilibrée des facteurs émanant de trois sources essentielles : le principal mandat de la CFPN et ses fonctions et services courants; les mesures de suivi requises pour mener à bien les engagements énoncés dans le plan directeur précédent; les questions et les possibilités émergentes identifiées au cours du processus d'élaboration du plan directeur de la CFPN.

## Gestion et prestation des services courants

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

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

- Élaborer et mettre à jour le cadre réglementaire des régimes de recettes locales des Premières Nations.
- Continuer à soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des régimes de recettes locales.
- Échanger des renseignements, outils, conseils et pratiques exemplaires pour les régimes de recettes locales.
- Appuyer la prévention, la médiation et le règlement des différends.
- Promouvoir le développement et le renforcement des capacités, des compétences et des mécanismes.
- Fournir un soutien aux relations avec les contribuables et les associations de contribuables ainsi qu'aux activités connexes de mobilisation, de dialogue et de participation.
- Élaborer et mettre en œuvre de nouvelles méthodes de prestation des services et de poursuite des activités.
- Augmenter les effectifs de la CFPN afin de renforcer la sensibilisation, le soutien aux lois/règlements administratifs et la capacité d'examen technique en vue de répondre à la demande dans un contexte post-COVID.

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

Avec l'arrivée de la pandémie de COVID-19 au Canada, la CFPN et les institutions partenaires ont réagi rapidement afin de recenser les besoins, les priorités et les circonstances – radicalement modifiés – des Premières Nations qu'elles desservent et d'y répondre. Bien qu'elle continue de militer en faveur de nouvelles formes élargies de pouvoirs fiscaux et de soutien au développement économique qui sont essentielles aux Premières Nations, la CFPN demeurera déterminée à fournir à celles-ci un accès continu à tous ses services de base. Même s'il est possible que les réunions et les consultations en présentiel ne soient pas encore rétablies au cours des prochains mois, la CFPN continuera de trouver de nouveaux moyens d'assurer la stabilité et la continuité dans la prestation de ses services, y compris un accès accru aux services en ligne et une approche de sensibilisation virtuelle plus souple et plus proactive à l'égard des Premières Nations.

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

Afin d'établir et de mettre en œuvre une approche bien planifiée pour gérer les changements organisationnels et l'amélioration continue, la CFPN poursuivra les travaux liés au plan de gestion de la transition qui ont débuté en 2020-2021 et continué en 2021-2022 :

- Mettre en œuvre le plan de succession des postes de dirigeants et de la haute direction.
- Entreprendre le recrutement et la planification du travail pour tenir compte des départs à la retraite imminents.
- Renforcer la capacité en ajoutant deux nouveaux postes au personnel.
- Travailler avec le gouvernement du Canada pour appuyer les nominations de commissaires.
- Rechercher et promouvoir des modifications à apporter au processus actuel de nomination des commissaires afin d'assurer une plus grande participation des organisations des Premières Nations.
- Évaluer le *Règlement sur la nomination d'un commissaire à la Commission de la fiscalité des premières nations* pour déterminer les modifications et les améliorations utiles à y apporter.
- Mettre en œuvre les dispositions sur la planification et le financement contenus dans la nouvelle vision et le plan stratégique quinquennal.
- Négocier et mettre en œuvre le nouveau financement par subvention de cinq ans pour la CFPN.
- Appuyer le recrutement, la rétention et le développement des capacités des ressources humaines.

- Rechercher d'autres possibilités pour moderniser les capacités et les processus administratifs afin de faciliter l'élargissement de la compétence des Premières Nations en matière de recettes locales.
- Continuer à moderniser les structures gestionnelles et organisationnelles et les modèles de prestation des services.
- Explorer de nouveaux moyens pour mesurer les besoins, les préoccupations et les préférences des intervenants.
- Améliorer la mesure et les indicateurs du rendement, en tenant compte des impacts, des avantages et de l'expérience / la satisfaction des clients.
- Promouvoir l'excellence organisationnelle, la formation / le perfectionnement du personnel, la technologie et les processus.
- Faire avancer les plans, la conception et l'analyse de rentabilisation à l'appui d'une installation moderne pour le siège social de la CFPN.
- Rénover une aire supplémentaire du bâtiment de l'ancien pensionnat autochtone de Kamloops afin d'accroître l'espace à bureaux.
- Mettre en œuvre les améliorations de la technologie et des processus et les mises à niveau des systèmes qui améliorent l'efficacité et l'efficacé, guidés et appuyés par l'élaboration d'un plan de continuité informatique.
- Améliorer le cadre de gestion des risques de la CFPN afin d'appuyer le processus de planification stratégique.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication concernant la gestion de l'information et de la technologie de l'information afin de communiquer régulièrement avec le personnel et de lui fournir des mises à jour, des modifications et des séances de formation pertinentes.
- Examiner et mettre à jour les politiques de gestion de l'information et de la technologie de l'information et élaborer des procédures pour communiquer au personnel les politiques nouvelles et actualisées.

## Amélioration des services, sensibilisation et croissance

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

Reconnaissant l'intérêt des Premières Nations à établir leurs propres régimes d'imposition foncière pour faire avancer la réalisation de leurs objectifs économiques, financiers et, plus globalement, de développement communautaire et s'appuyant sur les cas de réussite des Premières Nations qui ont instauré un régime d'imposition foncière, la CFPN accordera la priorité aux travaux nécessaires pour accroître le nombre de Premières Nations exerçant leur compétence fiscale au Canada :

- Adapter les communications et les activités de sensibilisation afin de les faire correspondre aux questions et priorités régionales et de favoriser la compréhension de la compétence fiscale et de la façon d'étendre l'utilisation des pouvoirs fiscaux.
- Utiliser la nouvelle salle des médias et le nouveau matériel vidéo de la CFPN afin d'élaborer, d'étoffer et de donner de nouveaux ateliers réguliers portant sur la gamme complète des pouvoirs fiscaux prévus par la LGF.
- Fournir un soutien aux travaux du groupe « Les Premières Nations montrent la voie à suivre », en collaboration avec les institutions de la LGF et le Conseil consultatif des terres (CCT).
- Accroître les occasions de mobilisation des Premières Nations en continuant à offrir des webinaires régionaux sur la fiscalité.
- Collaborer avec les institutions de la LGF sur des présentations conjointes, des ateliers et des documents de communications et de sensibilisation.
- Accroître la collaboration avec les associations professionnelles autochtones nationales et régionales.
- Fournir d'autres outils essentiels pour améliorer les communications, la mobilisation et la sensibilisation, y compris des vidéos, le canal YouTube de la CFPN, des bulletins d'information et d'autres médias et matériels.
- Continuer à fournir des conseils / de l'aide pour l'établissement des régimes d'imposition foncière.

### ***Initiative de revenus autonomes dans les communautés autochtones (IRACA)***

Le 29 avril 2021, le Conseil du Trésor a approuvé la somme de 332,8 millions de dollars pour le Programme de remplacement des revenus autonomes destiné aux Premières Nations qui ont subi une baisse de leurs revenus autonomes en raison de la pandémie de COVID-19. Le ministère Services aux Autochtones Canada a demandé à la CFPN et au CGFPN de fournir leur soutien en faisant mieux connaître le programme et en aidant les Premières Nations à remplir les formulaires de demande. Le rôle de la CFPN porte sur les pertes de recettes fiscales des Premières Nations, tandis que celui du CGFPN est d'aider les Premières Nations à remplir les formulaires de demande concernant tous les revenus autonomes.

#### ***4. Élargir et enrichir les services offerts par la CFPN aux Premières Nations.***

Afin de soutenir les besoins changeants des Premières Nations taxatrices – et comme moyen d'appuyer les Premières Nations souhaitant exercer leur compétence fiscale –, la CFPN continuera d'élargir et d'enrichir la gamme de services qu'elle offrira :

- Évaluer/améliorer les services offerts aux Premières Nations taxatrices existantes en examinant et en mettant à jour les normes, les modèles de lois, les ateliers, les présentations, les outils et les modèles.
- Renforcer le développement des capacités et le soutien à la gouvernance des Premières Nations.
- Accroître le soutien à la négociation des ententes de services, y compris la prestation de webinaires, des documents d'information, des recherches techniques, des outils et des conseils / de l'aide aux Premières Nations, ainsi que des consultations avec des gouvernements provinciaux et des administrations locales, afin d'appuyer les négociations avec les Premières Nations.
- Continuer à étudier la faisabilité de modèles nouveaux ou améliorés pour la prestation des services d'évaluation foncière aux Premières Nations.
- Rechercher des options pour accroître la capacité du soutien à l'élaboration des textes législatifs afin d'aider les Premières Nations à mettre en œuvre leurs régimes fiscaux dans le cadre de la LGF, y compris envisager des innovations pour appuyer les Premières Nations au cours du processus d'élaboration des lois annuelles.
- Continuer à collaborer avec les provinces et les administrations locales afin de faciliter les ententes de services et les projets d'infrastructure dans le cadre des initiatives concernant les droits fonciers issus de traités (DFIT) et les ajouts aux réserves (AR).

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

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

Dans ce contexte, par exemple, certaines Premières Nations en Colombie-Britannique, en Saskatchewan et au Manitoba travaillent actuellement à rédiger des ententes de service avec les municipalités voisines. La CFPN continuera d'appuyer sur demande ces négociations et travaillera avec les Premières Nations pour mettre en œuvre des sources de revenus équivalentes. Elle offre également des services de soutien à plusieurs Premières Nations qui s'intéressent à l'élaboration d'une entente de services à incidence fiscale pouvant servir de précédent pour les arrangements qu'elles proposent à l'égard des DFIT et des AR.

## **Élaboration du cadre et innovation**

### ***5. Appuyer la modification de la LGF et de ses règlements d'application.***

La CFPN travaillera avec les institutions de la LGF et le gouvernement du Canada afin de poursuivre le projet de modification de la LGF et de ses règlements d'application qui vise à appuyer le travail de la CFPN et à accroître la participation à la LGF :

- Appuyer les propositions de politiques afin de favoriser le renouveau et l'élargissement du mandat de la CFPN, y compris faire avancer les préparatifs de la mise en œuvre des modifications dès leur adoption.
- Travailler avec le gouvernement Canada pour faire avancer la modification du *Règlement sur le contrôle d'application de la fiscalité foncière des premières nations* et du *Règlement sur les appels d'évaluations foncières des premières nations*.
- Travailler avec les institutions fiscales et le gouvernement du Canada pour faire avancer les modifications réglementaires qui permettront aux organisations des Premières Nations, aux Premières Nations autonomes et aux Premières Nations signataires de traités modernes de participer à la LGF.
- Promouvoir l'adjonction de nouveaux pouvoirs fiscaux à la LGF afin que la CFPN puisse aider les Premières Nations à accéder aux programmes et aux services de l'AFPN de manière à garantir les recettes supplémentaires permettant de soutenir leur infrastructure économique.

## ***Élargir le mandat de la CFPN et accroître la participation des Premières Nations à la LGF***

Pendant les deux dernières années, la CFPN a travaillé avec le gouvernement du Canada afin d'élargir et de clarifier le mandat et les fonctions de la CFPN au titre de l'article 29 de la LGF. Les propositions portaient sur :

- Promouvoir et appuyer une vaste gamme de pouvoirs fiscaux qui vont au-delà de l'imposition foncière, c.-à-d. taxe TEACT, TPSPN, redevances sur l'exploitation des ressources, etc.
- Reconnaître les intérêts nationaux et internationaux à l'égard du cadre de la LGF et de sa mise en oeuvre.
- Soutenir la participation de la CFPN dans les communications et son rôle à titre de centre d'excellence sur la fiscalité et le développement économique autochtones.
- Élargir le mandat de la CFPN au-delà de la prestation de conseils au ministre des Services aux Autochtones et au ministre des Relations Couronne-Autochtones.

Le rôle consultatif et collaboratif de la CFPN sera mis à contribution dans des initiatives pangouvernementales, où elle pourra présenter d'importantes recherches sur les politiques et les programmes, ainsi que des analyses, des conseils et des recommandations utiles. À cela s'ajouteront un rôle et une capacité élargis de collecte de données et d'analyses statistiques pour appuyer les régimes de recettes locales des Premières Nations.

En outre, la CFPN continuera à faire avancer les propositions de modification des règlements d'application de la LGF qui visent à élargir la portée de l'admissibilité à la LGF, en permettant notamment aux Premières Nations autonomes et aux Premières Nations signataires de traités modernes à accéder à des services dans le cadre de la LGF.

### ***6. Promouvoir une relation financière fondée sur la compétence des Premières Nations.***

La LGF conçoit une relation financière fondée sur la compétence parce qu'elle associe les recettes locales aux services locaux. Les Premières Nations intéressées, la CFPN et les autres institutions de la LGF entendent renforcer cette relation financière en mettant de l'avant diverses propositions pour élargir la compétence et les pouvoirs fiscaux découlant de la LGF :

- Continuer à travailler avec les Premières Nations intéressées et le gouvernement du Canada afin d'établir la taxe TEACT dans le compte de recettes locales constitué au titre de la LGF et d'offrir aux Premières Nations intéressées l'option d'inclure les recettes tirées de la TPSPN dans le compte de recettes locales au titre de la LGF.
- Continuer à étayer de recherches et à faire avancer les propositions visant l'élaboration d'une option détaillée de fiscalité et de réglementation du cannabis.
- Collaborer avec les Premières Nations intéressées en vue de l'élaboration et de la prise en considération d'un cadre de partage de la taxe d'accise sur le cannabis entre les

gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (F/P/T) et les gouvernements des Premières Nations.

- Fournir un soutien aux régimes de taxe de vente des Premières Nations de type provincial lorsque cela est possible, avec la possibilité de l'étendre aux régimes de taxe sur le cannabis, le tabac, l'essence et l'alcool de type provincial.
- Poursuivre le travail de recherche et faire avancer les propositions d'une redevance sur les ressources des Premières Nations.

## Développement de partenariats et collaboration

### ***7. Développer et renforcer les relations et la collaboration avec les institutions partenaires de la LGF et d'autres institutions, agences et autorités gouvernementales***

En travaillant avec ses partenaires au titre de la LGF et ses partenaires en formation et en accréditation, la CFPN favorisera le développement et le renforcement des institutions de la LGF et de la collaboration avec d'autres institutions, agences et autorités gouvernementales, afin d'enrichir et d'accélérer le développement des cadres juridique et administratif en vue d'élargir la compétence des Premières Nations et de permettre des économies d'échelle dans les initiatives conjointes. Elle soutiendra également la recherche et l'innovation et facilitera le transfert des connaissances entre les Premières Nations et les parties intéressées. De façon plus générale, la CFPN fournira un soutien et défendra les intérêts des Premières Nations participantes et travaillera à renforcer la position et l'influence de la CFPN et des institutions partenaires de la LGF dans l'élaboration des politiques et des programmes généraux, notamment :

- Continuer à faire progresser, à promouvoir et à appuyer la conception législative et organisationnelle de l'établissement de l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN).
- Entreprendre le travail de recherche et de planification de la mise en oeuvre d'une capacité statistique pour la CFPN.
- Collaborer avec les institutions de la LGF et le CCT pour concevoir et promouvoir des propositions concernant *l'Organisation autochtone de coopération et de partenariats économiques*.
- Appuyer les institutions partenaires pour faire progresser l'établissement d'un système d'enregistrement des titres fonciers autochtones (SETFA).
- Améliorer la coordination avec les institutions de la LGF et les gouvernements au moyen d'une consultation et d'une collaboration plus régulières, de présentations conjointes, de la formation conjointe – entre organisations – du personnel et d'ateliers internes conjoints.



- Continuer à collaborer avec des organisations internationales afin d'échanger les pratiques exemplaires.
- Poursuivre la collaboration, le peaufinage, la communication et le soutien du Projet Feuille de route ayant pour objet de fournir des outils et de l'aide aux Premières Nations pour l'exercice de leur compétence.

### ***Collaboration avec d'importants organismes et institutions économiques***

La CFPN jouit depuis longtemps d'une relation de travail respectueuse et productive avec des ministères et organismes clés du gouvernement du Canada, notamment RCAANC et Finances Canada. Cette relation a contribué à la reconnaissance et au soutien grandissants à l'égard de la compétence des Premières Nations en matière de taxation et de fiscalité.

Au fur et à mesure que la CFPN continue de faire évoluer la compétence des Premières Nations au Canada et que ces dernières continuent de faire la preuve des avantages que procure l'exercice de cette compétence, la CFPN gagne de plus en plus en reconnaissance et en acceptation en tant que partenaire crédible et constructif qui contribue au développement et à la mise en œuvre des pouvoirs et outils fiscaux et économiques bénéfiques pour les Premières Nations.

Par exemple, la CFPN, le Centre Tulo, la Banque du Canada et Statistique Canada se sont engagés à collaborer dans le cadre d'une initiative visant à assurer une meilleure prise en compte des données, des facteurs et du contexte – à caractère unique – des Premières Nations dans la conception et le raffinement du cadre officiel des Statistiques de finances publiques. Ce cadre établit les principes économiques et comptables utilisés pour calculer et présenter les statistiques servant aux analyses fiscales officielles.

La prise en compte des conditions propres aux Premières Nations – qui sont généralement différentes de celles des autres peuples et communautés – est essentielle à toute analyse sérieuse des politiques et à l'élaboration de programmes utiles. Cette initiative explorera également la possibilité d'élaborer un Indice des prix à la consommation (IPC) pour les Premières Nations qui correspond mieux au « panier de biens » typique des collectivités des Premières Nations.

À l'échelle internationale, la CFPN a établi un partenariat avec le Réseau des banques centrales (représentant le Canada, les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande) pour promouvoir les recherches et les innovations qui visent des questions d'intérêt commun ayant trait au renouveau économique postcolonial des peuples autochtones.

# PLAN À PLUS LONG TERME – Préparation du renouvellement du mandat

## Aperçu

La CFPN, en collaboration avec les autres institutions de la LGF, a travaillé avec le gouvernement du Canada pour faire avancer les modifications législatives qui seraient nécessaires, entre autres, pour renouveler et moderniser le mandat de la CFPN de la manière décrite ci-après.

Parallèlement à ces initiatives, la CFPN a aussi fait la promotion d'une proposition d'accord de financement pluriannuel avec le gouvernement du Canada qui permettrait de soutenir la planification à long terme, l'innovation et les engagements de programmes à un niveau et d'une manière conformes à ce que connaissent d'autres institutions nationales dotées de programmes et de stratégies pluriannuelles d'une complexité comparable.

En prévision de l'approbation de ces propositions, la présente section du plan directeur donne des estimations préliminaires du financement supplémentaire dont la CFPN aura besoin pour mettre à exécution en temps opportun les plans pluriannuels en vue de la réalisation d'un mandat renouvelé et modernisé.

Élément	Mandat actuel				Mandat renouvelé	
	2021-2022		2022-2023		2022-2023 et annuel récurrent*	
	\$	ETP	\$	ETP	\$	ETP
Activités de base courantes	7 890 000 \$	27	8 500 000 \$	29	8 500 000 \$	29
Éducation – activités nouvelles/améliorées	0				1 375 000	3
Les Premières Nations montrent la voie à suivre	750 000				1 250 000	0
Soutien à la taxe TEACT	250 000				750 000	2
Données et capacité statistique	0				750 000	2
Recherche et innovation en cours	0				550 000	2
Fonds de prévoyance pour litiges	0				250 000	0
Administration de la croissance de la CFPN	0				475 000	2
<b>TOTAL</b>	<b>8 980 000 \$</b>	<b>27</b>	<b>8 500 000 \$</b>	<b>29</b>	<b>13 900 000 \$</b>	<b>40</b>

\*Les montants seront rajustés annuellement pour tenir compte de l'inflation.

## Besoins liés aux nouvelles initiatives et aux ressources

### **1. Expansion et amélioration des programmes d'études, de formation, d'accréditation et de développement des capacités professionnelles**

Les activités d'éducation, de formation et d'accréditation de la CFPN comprennent actuellement l'élaboration et la prestation de programmes de formation spécialisée et d'accréditation officielle à l'intention du personnel des gouvernements des Premières Nations, aux fins de la mise en œuvre de la compétence fiscale en vertu de la LGF dans des domaines qui favorisent une croissance économique accrue et de meilleures possibilités d'investissements, de revenus et d'emplois au sein des collectivités des Premières Nations. Les objectifs visés sont les suivants : favoriser la compréhension des régimes fiscaux des Premières Nations, développer les connaissances et les compétences des administrateurs de la fiscalité foncière des Premières Nations, et renforcer la capacité des Premières Nations d'administrer leurs régimes fiscaux.

- De concert avec le Centre Tulo, la CFPN offre des cours menant à l'obtention d'un certificat accrédité en administration fiscale des Premières Nations et d'un certificat accrédité en économie appliquée des Premières Nations. Ces cours accrédités visent à renforcer la capacité administrative permettant de mettre en œuvre les initiatives des gouvernements autochtones qui favorisent des économies durables.
- La CFPN offre et soutient également d'autres initiatives, y compris partager les compétences et les connaissances pratiques nécessaires pour reconstruire les fondements économiques des collectivités des Premières Nations. À cette fin, la CFPN se concentre sur les activités suivantes : concevoir et animer des ateliers, élaborer des webinaires et fournir la logistique et un soutien aux étudiants, au service de collation des grades et aux relations avec les anciens étudiants. Dans un contexte plus large, la CFPN s'emploie activement à partager les pratiques exemplaires et les innovations avec ses homologues d'autres pays, notamment ceux des États-Unis et de la Nouvelle-Zélande.

Considérant son mandat et son intérêt à favoriser une approche plus globale pour améliorer le climat d'investissement au soutien des économies des Premières Nations, la CFPN cherche maintenant à capitaliser sur ses forces en administration fiscale et à étendre son soutien en éducation, en formation et en développement des capacités professionnelles à d'autres domaines essentiels, y compris des systèmes améliorés de tenure et d'enregistrement des terres, une meilleure infrastructure économique, une administration des affaires plus souple et efficace, et davantage de relations financières fondées sur les recettes, avec une sécurité juridique et une équité procédurale pour les investisseurs.

Pour ce faire, la CFPN élargira et bonifiera sa gamme de services éducatifs et de développement des capacités par l'entremise du Centre Tulo, en ciblant les domaines suivants :

- **Programmation accréditée** : Expansion des programmes de certificat par l'adjonction de nouveaux cours; élaboration de nouveaux programmes de certificat dans les nouveaux

champs de compétence issus de la LGF et la LGTPN; création d'options « d'échelonnement » pour l'obtention de diplômes par les étudiants; élaboration d'un programme de MBA centré sur l'économie autochtone; et élaboration de curriculums du niveau secondaire sur l'économie autochtone et la littératie financière pour Autochtones.

- **Formation des cadres et perfectionnement professionnel** : Création de cours sommaires pour le perfectionnement des cadres, conçus à partir du matériel des curriculums accrédités – actuels et proposés – et des recherches spécialisées et ciblant une clientèle plus large, notamment :
  - Chefs et membres du conseil
  - Anciens diplômés (c.-à-d. formation permanente et perfectionnement à la mi-carrière)
  - Personnel et cadres des institutions de la LGF
  - Institutions du secteur public
  - Professionnels tels les avocats et les ingénieurs
- **Prestation des programmes et des cours et soutien aux étudiants** : Conversion des programmes d'études et de formation en mode d'enseignement hybride (c.-à-d. en présentiel et en mode virtuel) pour favoriser une plus grande participation des gouvernements des Premières Nations à travers le Canada. Cela sera complété par :
  - Expansion et évolution continue des cours pour appuyer les nouveaux pouvoirs fiscaux des Premières Nations
  - Élaboration d'un nouveau cours de MBA autochtone au Centre Tulo en collaboration avec le Nicola Valley Institute of Technology (Institut de technologie de la vallée de la Nicola)
  - Création d'un nouveau programme de certificat dans les domaines suivants : infrastructure des Premières Nations, négociation et soutien des ententes de services, règlement des différends, communications avec les contribuables et réalisation efficace des AR/DFIT par l'exercice de la compétence des Premières Nations
- **Recherche et innovation** : Conduite de recherches appuyant les innovations autochtones, la prestation des cours et la formation, à appliquer aux curriculums accrédités, aux cours pour cadres et à d'autres soutiens pour l'exercice de pouvoirs autochtones additionnels, y compris les systèmes et la capacité en matière de données et de statistiques; cela sera complété par d'autres initiatives, notamment :
  - Nouveaux outils d'apprentissage interactif
  - Établissement d'un réseau d'anciens avec les diplômés du Centre Tulo
  - Collaboration avec la Banque du Canada au sujet des curriculums des écoles secondaires pour les élèves autochtones et non autochtones au Canada qui ont trait à la politique monétaire, à la littératie financière et à l'économie autochtone

Éducation, formation et développement des capacités (expansion et amélioration)	2022-2023 en cours	
	\$	ETP
Élaboration des curriculums (10/année)	400 000 \$	1
Prestation des cours et des travaux	600 000	1
Recherche et innovation	200 000	0
Communications et soutien administratif	175 000	1
<b>TOTAL</b>	<b>1 375 000 \$</b>	<b>3</b>

### ***Bâtir un esprit communautaire au sein du Réseau des anciens de Tulo***

En partenariat avec le Centre Tulo, le secteur de l'Éducation de la CFPN est en train d'élaborer des plans pour former une communauté au sein du réseau grandissant des anciens étudiants, afin de reconnaître et d'appuyer les étudiants antérieurs, actuels et futurs. À cette fin, le Centre Tulo et la CFPN ont organisé, en juillet 2021, une conférence de lancement du Réseau des anciens, événement à succès qui a suscité beaucoup d'appui et d'enthousiasme. Les prochaines étapes consistent à établir un programme intentionnel destiné au réseau des anciens étudiants et visant les objectifs suivants :

- Maintenir les liens entre les anciens étudiants pendant toute l'année.
- Renforcer les liens utiles entre les anciens étudiants et les travaux, programmes et services de la CFPN et du Centre Tulo.
- Mettre sur pied un programme de mentorat afin que les diplômés puissent partager des idées, des encouragements et des expériences avec les étudiants actuels.
- Promouvoir et valoriser les avantages de travailler avec la CFPN et le Centre Tulo, ainsi que les réalisations des anciens étudiants.

## **2. Conférence « Les Premières Nations montrent la voie à suivre »**

Les institutions de la LGF et le Conseil consultatif des terres (CCT) ont organisé une conférence nationale annuelle « Les Premières Nations montrent la voie à suivre » au cours des trois dernières années. Avec plus de 350 délégués présents à la dernière conférence tenue en personne en 2019 et environ 250 délégués présents à la conférence virtuelle de 2021, ces événements à succès aident les institutions à :

- Célébrer les innovations et les cas de réussite des Premières Nations en tant que moyens de réconciliation économique.
- Mettre en valeur les services offerts par les institutions des Premières Nations et le CCT, y compris les possibilités d'éducation et de formation.
- Élargir l'aire de desserte des services offerts par les institutions.
- Établir de nouvelles relations financières avec les Premières Nations.

- Entendre les points de vue des dirigeants des Premières Nations participant à la LGF dans le cadre d'un dialogue sur notre avenir progressif.
- Examiner les améliorations à apporter à la LGF, proposées par chacune des institutions financières.

La CFPN envisage d'organiser de telles conférences – et d'y participer – en tant que processus national permanent au soutien de mandats et d'objectifs communs issus de la LGF, et de reprendre la tenue des événements en présentiel à l'automne 2022, ce qui exigera un montant total de 1 250 000 \$ par année, mais aucune augmentation des ETP.

### ***Prochaines étapes – Les Premières Nations montrent la voie à suivre***

Bien que la conférence en présentiel de 2020-2021 « *Les Premières Nations montrent la voie à suivre* » ait été annulée en raison de la pandémie de COVID-19 et remplacée par une conférence simplifiée en mode virtuel, les institutions de la LGF envisagent d'organiser en toute sécurité une conférence « hybride » à l'automne 2022, qui permettra à la fois la participation en présentiel et en mode virtuel.

La vision préconisée est de faire de la conférence annuelle un événement de marque récurrent pour accroître la sensibilisation, renforcer l'engagement et échanger des idées sur la compétence et l'autodétermination des Premières Nations en matière de gestion financière et de développement économique.

Pour réaliser cette vision, la CFPN, en collaboration avec les institutions partenaires de la LGF, se concentrera sur ce qui suit :

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

### ***3. Élargissement des pouvoirs fiscaux – Taxe sur l'essence, l'alcool, le cannabis et le tabac (TEACT)***

Dans le budget fédéral de 2021, le gouvernement du Canada s'est engagé à faire avancer la proposition d'une taxe de vente sur l'essence, l'alcool, le cannabis et le tabac (TEACT) : « le gouvernement du Canada compte s'associer aux gouvernements et aux organismes autochtones qui le souhaitent afin d'élaborer un cadre pour la négociation d'accords qui permettraient aux gouvernements autochtones intéressés de mettre en œuvre une taxe de vente sur le carburant, l'alcool, le tabac et le cannabis dans leurs réserves ou sur leurs terres qui leur ont été octroyées dans le cadre d'un règlement ».

En s'appuyant sur la collaboration avec Finances Canada depuis 2018, la CFPN continuera à soutenir l'élaboration d'un cadre pour la négociation d'accords permettant aux gouvernements autochtones intéressés d'instaurer une taxe TEACT, et à faciliter la mise en œuvre et le déploiement subséquent de cette taxe.

- **Discussions avec Finances Canada** : Participation à des discussions avec Finances Canada sur la façon de finaliser et de mettre en œuvre la taxe de vente TEACT dans le cas des Premières Nations intéressées.
- **Présentations aux Premières Nations intéressées** : Élaboration et réalisation des présentations, des documents d'information et des ateliers.
- **Plan de capacités et de mise en œuvre de la TEACT** : Élaboration d'un plan exhaustif du développement des capacités et de la mise en œuvre de la TEACT pour appuyer les travaux dans ce domaine une fois que Finances Canada aura confirmé les rôles de la CFPN, y compris l'aspect juridique, les politiques, l'aspect administratif, les communications, la formation et les éléments fiscaux.
- **Élaboration et réalisation d'un curriculum et d'un atelier sur TEACT-TPSPN** : Élaboration et réalisation, en collaboration avec le Centre Tulo et Finances Canada, de présentations et d'ateliers sur la TEACT et la TPSPN à l'intention du personnel administratif et des collectivités, y compris l'élaboration d'un curriculum pour bonifier l'offre de cours du Centre Tulo.

Élaboration et mise en œuvre du cadre de la taxe TEACT	Nouveaux besoins		
	Élaboration	Mise en œuvre	ETP
	\$	\$	
Plan de capacités et de mise en œuvre	50 000 \$	0 \$	0
Soutien aux politiques	50 000	400 000	1
Soutien juridique	25 000	100 000	0
Documents de communications et présentations	50 000	100 000	1
Mobilisation et sensibilisation des Premières Nations	50 000	100 000	0
Élaboration des curriculums et des ateliers	25 000	50 000	0
<b>TOTAL</b>	<b>250 000 \$</b>	<b>750 000 \$</b>	<b>2</b>

#### 4. Appuyer l'amélioration des capacités en matière de données et de statistiques

La CFPN – en coordination avec les Premières Nations participant à la LGF, le CGFPN, l'IIPN proposé, Statistique Canada et la Banque du Canada – élargira son soutien à la capacité de données et de statistiques des Premières Nations et de leurs gouvernements et institutions pour recueillir, analyser, interpréter et disséminer des statistiques sur les recettes locales et autres données pertinentes, afin d'aider à offrir plus de possibilités économiques et fiscales aux Premières Nations participantes, aux organisations et aux groupes autochtones.

- **Statistiques de finances publiques** : La CFPN, le CGFPN et Statistique Canada travaillent actuellement à un projet pilote pour déterminer le meilleur moyen d'inclure les Premières Nations participant à la LGF dans les Statistiques de finances publiques (SFP) du Canada qui font état des recettes et dépenses publiques à des fins de comparaison. La CFPN a créé une base de données préliminaire sur les recettes locales issues de la LGF et les dépenses y afférentes et elle travaille actuellement avec Statistique Canada et le CGFPN dans le cadre d'un projet pilote visant à comparer un ensemble de données convenablement agrégées des Premières Nations participant à la LGF avec les statistiques SFP actuelles. Cela devrait aboutir à l'établissement d'un cadre de collecte de données SFP relatives à la LGF et une exigence annuelle de mettre à jour les statistiques SFP relatives à la LGF pour les inclure dans les comptes publics du Canada, auquel cas le logiciel d'administration fiscale (LAF) de la CFPN deviendrait un outil important pour appuyer la participation des Premières Nations aux SFP.
- **Indice des prix à la consommation autochtone** : Les ménages situés sur les terres des Premières Nations sont actuellement exclus du calcul de l'Indice des prix à la consommation (IPC) au Canada. Cela a une incidence sur l'efficacité des politiques monétaires et fiscales du Canada et les clauses d'indexation au coût de la vie des accords conclus avec les Premières Nations, ainsi que sur les politiques et les calculs de la CFPN visant les taux d'imposition. La CFPN poursuivra la conception d'une composante autochtone dans l'IPC en collaboration avec Statistique Canada.
- **Capacité statistique** : La CFPN accroîtra sa capacité de soutenir une capacité accrue de données et de statistiques afin d'appuyer les projets susmentionnés, concevra et mettra au point des outils et des systèmes pour appuyer la collecte de données et la production de rapports, et continuera à renforcer la capacité de données et de statistiques fiscales au niveau institutionnel et des Premières Nations.

Renforcement de la capacité de données et de statistiques	Nouveaux besoins	
	\$	ETP
Conception, développement et maintien de la capacité requise en matière de données et de statistiques	500 000 \$	2
Collaboration avec Statistique Canada quant aux Statistiques de finances publiques et aux projets de l'IPC autochtone	250 000	0
<b>TOTAL</b>	<b>750 000 \$</b>	<b>2</b>



## ***Renforcement de la capacité de données et de statistiques des Premières Nations***

En novembre 2021, la CFPN, le CGFPN, l'AFP, le Centre Tulo, Statistique Canada et la Banque du Canada ont signé un Protocole d'entente conjoint sur la collaboration dans des activités statistiques afin de commencer officiellement à travailler ensemble et à entreprendre divers projets pour améliorer la collecte, l'analyse, le partage et l'utilisation des statistiques économiques et fiscales des Premières Nations. La CFPN, le CGFPN et Statistique Canada ont par la suite eu des rencontres pour planifier comment intégrer les gouvernements des Premières Nations dans le système de Statistiques de finances publics du gouvernement.

### **5. Recherche et innovation en cours**

Au cours des 13 dernières années, la CFPN a travaillé étroitement avec Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC), RCAANC et SAC dans le cadre de nombreuses initiatives de recherche et de consultation. Des conseils fondés sur la recherche effectuée par la CFPN ont été fournis au sujet de questions touchant le développement économique et les relations financières. La CFPN a également fourni des conseils et de l'information à d'autres ministères fédéraux, tels les ministères des Finances, de la Santé et de la Justice, ainsi qu'à divers gouvernements et ministères provinciaux. La CFPN a travaillé avec plusieurs provinces et de nombreuses administrations locales en ce qui concerne les nouveaux pouvoirs fiscaux, l'infrastructure améliorée, les ententes de services, le développement économique, les projets d'exploitation des ressources et une meilleure relation financière.

La CFPN continuera à mener des recherches, à élaborer des propositions, à faire avancer les projets de mesures législatives et à travailler avec les Premières Nations intéressées, les Premières Nations autonomes et les Premières Nations signataires de traités afin de promouvoir les initiatives visant à élargir les pouvoirs fiscaux et à améliorer le climat d'investissement autochtone et la relation financière avec les Autochtones. Ces travaux porteront notamment sur :

- **Nouveaux pouvoirs fiscaux** : La CFPN continuera de mener des recherches et de fournir un soutien aux Premières Nations à mesure qu'elles font avancer les propositions de nouveaux pouvoirs fiscaux, y compris le partage de la taxe d'accise TEACT, la redevance sur les ressources des Premières Nations (RRPN), d'autres taxes sur le tabac et le cannabis et la possibilité d'un pouvoir fiscal de partage de taxe à inclure dans la LGF. La CFPN s'attend à une lourde charge de travail dans le prochain exercice pour appuyer le cadre amélioré de partage de taxe au Nouveau-Brunswick, une relation financière fondée sur les recettes au Manitoba, la taxation du tabac et du cannabis en Ontario et les propositions de redevance sur les ressources des Premières Nations dans toutes ces provinces et en Colombie-Britannique. Tout cela exigera des recherches, des présentations, des documents d'information et, dans certains cas, un soutien aux négociations, des plans de mise en œuvre et des propositions de modifications législatives éventuelles.

- **La LGF et les Premières Nations autonomes** : On s'intéresse de plus en plus à concevoir de nouvelles options qui permettraient aux Premières Nations autonomes d'utiliser le cadre et les institutions de la LGF pour mettre en œuvre leurs systèmes autonomes de fiscalité, de gestion financière et de débentures. Les travaux de recherche tenteront de déterminer quelle est la meilleure façon d'appuyer les Premières Nations autonomes et ils seront effectués de concert avec les Premières Nations intéressées et les gouvernements fédéral et provinciaux. On s'attend à ce que cela donne lieu à une proposition ou à un document de discussion sur comment offrir aux Premières Nations autonomes un menu d'options de pouvoirs réglementaires et fiscaux et de soutien institutionnel dans le cadre de la LGF.
- **Coordination institutionnelle** : La CFPN continuera de travailler étroitement avec les institutions de la LGF et possiblement le Centre de ressources du Conseil consultatif des terres (CRCCT) sur des projets concernant le développement d'une infrastructure plus durable, l'amélioration de l'accès au capital grâce à un coupe-feu amélioré pour les recettes locales, la dissémination de statistiques fiscales et économiques, le soutien de la réalisation plus rapide et plus efficace des AR et des réserves urbaines, l'élargissement des pouvoirs fiscaux, la promotion d'une relation financière fondée sur les recettes, la création de l'Organisation autochtone de coopération et de partenariats économiques (OACPE) et la collaboration avec les Premières Nations dans le cadre de projets sur les ressources ou en milieu urbain ou d'autres projets économiques.
- **Questions autochtones internationales et partenariats élargis** : La CFPN est depuis longtemps convaincue que les efforts des Autochtones de rebâtir les économies et les institutions détruites par le colonialisme sont les mêmes dans toutes les Amériques ainsi qu'en Nouvelle-Zélande et en Australie. La CFPN a formé des partenariats avec des organisations tribales aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande. Elle a aussi établi un partenariat avec le Réseau des banques centrales (Canada, États-Unis, Australie et Nouvelle-Zélande) afin de promouvoir la recherche et les innovations pour aborder ces problèmes communs. La CFPN amplifiera de façon considérable ces travaux, ces recherches et le développement de partenariats, ainsi que le partage d'idées issues des innovations canadiens réalisées au sein des institutions nationales autochtones fiscales et financières.

Recherche et innovation	Nouveaux besoins	
	\$	ETP
Capacité accrue de politiques internes et de recherche	300 000	2
Soutien externe aux politiques	150 000	0
Documents de communications, mobilisation et sensibilisation	100 000	0
<b>TOTAL</b>	<b>550 000 \$</b>	<b>2</b>

### ***Recherche et innovation***

La CFPN et les institutions partenaires de la LGF sont résolues à continuer de concevoir et de promouvoir des mesures, des méthodes et des mécanismes visant à faire progresser et à améliorer la compétence fiscale et la capacité économique des Premières Nations. Il s'agit d'un processus continu de recherche, d'exploration et de validation de moyens nouveaux et améliorés dont l'objet est de multiplier les possibilités d'assurer des sources de recettes locales plus importantes et plus fiables et de renforcer la capacité de gestion financière et de développement économique des Premières Nations.

L'affectation de ressources aux activités courantes de recherche et d'innovation de la CFPN – en collaboration avec ses partenaires et les Premières Nations elles-mêmes – permettra de faire avancer les évaluations de besoins, les études de faisabilité, les travaux de validation de principe, les projets pilotes et les projets de démonstration qui viennent s'ajouter à la gamme d'outils et de méthodologies ayant fait leur preuve qui sont à la disposition des Premières Nations.

### ***6. Litiges/Réserve pour éventualités***

Jusqu'à maintenant, la CFPN a participé à titre d'intervenant dans deux importantes demandes de révision judiciaire, moyennant des frais considérables, et elle s'attend à participer ultérieurement à d'autres cas de ce genre, y compris le processus d'examen au titre de l'article 33. Par conséquent, la CFPN a besoin d'une réserve pour éventualités de 250 000 \$ pour :

- a) payer les frais judiciaires liés aux demandes de révision judiciaire ou autres procédures judiciaires dans lesquelles elle est une partie ou un intervenant; et
- b) financer les processus d'examen au titre de l'article 33.

### ***Prête à faire face aux contestations***

Les pouvoirs de la CFPN – et l'exercice par les Premières Nations de leur compétence fiscale, y compris en matière de taxation – sont de plus en plus reconnus par toutes les parties, y compris celles assujetties à la taxation. Néanmoins, il y a toujours un risque résiduel de contestation judiciaire dans certains cas, surtout lorsqu'une innovation prend la forme d'une taxe additionnelle ou d'une nouvelle façon de l'appliquer.

Le succès de la CFPN devant la Cour fédérale en tant qu'intervenante légalement reconnue dans la défense de 2019 d'une loi sur les droits pour les services d'égout d'une Première Nation, que la CFPN avait agréée, démontre clairement à quel point il lui est important d'être prête à répondre à toute contestation future et à fournir un soutien expert aux Premières Nations si et quand elles en ont besoin.

## **7. Frais administratifs pour appuyer la croissance de la CFPN**

Les activités décrites ci-dessus exigeront une augmentation de 13 ETP au sein de la CFPN, ce qui portera le nombre total à 40. Il faudra rajuster les frais administratifs et les coûts indirects pour soutenir : l'espace à bureaux supplémentaire; la formation et le perfectionnement, les besoins en matière de voyages et de réunions; le soutien aux ressources humaines; les besoins en gestion de l'information et de la technologie de l'information; et les postes de soutien administratif général.

L'accroissement du personnel administratif (2 ETP) exigera une augmentation de 150 000 \$ en frais de personnel, et les autres frais administratifs généraux et coûts indirects pour les 13 nouveaux ETP (à 25 000 \$ chacun) nécessiteront un montant de 325 000 \$, pour un montant total de 475 000 \$ sur une base continue.

## FINANCES – Ressources et plans

Le plan financier de la CFPN présente les résultats financiers réels pour l'exercice 2020-2021, les prévisions des résultats financiers pour l'exercice 2021-2022 et les plans financiers pour les exercices 2022-2023 à 2026-2027. La figure 8 ci-dessous contient un résumé du plan financier pour l'exercice 2022-2023 et un résumé du rendement financier pour l'exercice 2021-2022 (prévisions) et l'exercice 2020-2021 (résultats réels).

En se fondant sur les activités et le plan de travail exposés dans le présent plan directeur, la CFPN estime que ses besoins en financement du gouvernement du Canada s'élèveront à 8 500 000 \$ pour l'exercice 2022-2023 en ce qui concerne ses activités de base. En outre, la CFPN sollicitera un financement supplémentaire pour la réalisation des travaux additionnels nécessaires pour promouvoir une relation financière fondée sur la compétence des Premières Nations et pour mener des activités de recherche et des projets spéciaux.

Une estimation préliminaire du financement supplémentaire dont aura besoin la CFPN pour réaliser le mandat renouvelé et modernisé qu'elle a proposé au gouvernement du Canada est prévue dans la section du présent plan intitulée *Plan à plus long terme – Préparation du nouveau mandat*. Un plan pluriannuel révisé complet sera préparé une fois les propositions approuvées.

**FIGURE 8 : Sommaire financier**

	2022-2023 Plan	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Résultats réels
<b>Revenus</b>			
<b>Activités de base</b>			
Gouvernement du Canada	8 500 000 \$	7 980 000 \$	7 051 581 \$
Gouvernement du Canada – Revenus reportés	250 000	975 305	—
Autres revenus	20 000	18 993	21 731
	8 770 000	8 974 298	7 073 312
<b>Recherche et autres projets spéciaux</b>			
IIPN – Développement organisationnel	—	685 854	439 968
IIPN – Mobilisation et soutien du projet	—	1 291 700	1 254 992
Assemblée nationale n° 3	—	475 481	252 607
Assemblée nationale n° 4	—	—	—
Soutien à l'IRACA	—	181 980	—
Centre Tulo – Relance économique post-COVID	—	—	799 145
Cannabis et tabac autochtones	—	—	270 864
	—	2 635 015	3 017 576
<b>Total des revenus</b>	<b>8 770 000 \$</b>	<b>11 609 313 \$</b>	<b>10 090 888 \$</b>
<b>Dépenses</b>			
<b>Activités de base</b>			
Services de la Commission	1 128 884	954 532	807 201
Services intégrés	2 696 934	2 699 731	1 921 046
<i>Gazette des premières nations</i>	188 708	161 300	63 440
Services juridiques et des politiques	1 036 278	1 008 323	1 085 842
Éducation	1 066 661	1 248 349	963 483
Gestion des différends et négociations	171 135	194 263	122 803
Communications	811 620	791 608	854 843
Examen des lois et des règlements administratifs et sensibilisation	1 669 780	1 666 192	1 254 654
	8 770 000	8 724 298	7 073 312
<b>Recherche et autres projets spéciaux</b>			
IIPN – Développement organisationnel	—	685 854	439 968
IIPN – Mobilisation et soutien du projet	—	1 291 700	1 254 992
Assemblée nationale n° 3	—	475 481	252 607
Assemblée nationale n° 4	—	—	—
Soutien à l'IRACA	—	181 980	—
Centre Tulo – Relance économique post-COVID	—	—	799 145
Cannabis et tabac autochtones	—	—	270 864
	—	2 635 015	3 017 576
<b>Total des dépenses</b>	<b>8 770 000 \$</b>	<b>11 359 313 \$</b>	<b>10 090 888 \$</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	<b>— \$</b>	<b>250 000 \$</b>	<b>— \$</b>

## Rendement financier pour les exercices 2020-2021 et 2021-2022

À la fin de l'exercice 2020-2021, l'actif financier totalisait 7,10 millions de dollars et l'on prévoit qu'il sera de 7,44 millions de dollars à la fin de l'exercice 2021-2022. L'actif financier de la CFPN comprend l'encaisse et les comptes débiteurs. Le passif de la CFPN, composé des comptes créditeurs, des contrats payables et des revenus reportés, totalisait 7,10 millions de dollars à la fin de l'exercice 2020-2021 et l'on prévoit qu'il sera de 7,47 millions de dollars à la fin de l'exercice 2021-2022.

L'actif non financier de la CFPN, qui est composé des charges payées d'avance et des immobilisations corporelles, totalisait 351 000 \$ à la fin de l'exercice 2020-2021 et l'on prévoit qu'il sera de 731 000 \$ à la fin de l'exercice 2021-2022. Les immobilisations corporelles de la CFPN comprennent le mobilier, l'infrastructure de la TI, le matériel, les logiciels, les coûts de développement du site Web et les améliorations locatives apportées à ses locaux situés dans la région de la capitale nationale (RCN) et à son siège social. La CFPN n'est propriétaire d'aucun bien immeuble et n'a aucune dette. Elle loue des locaux pour son siège social sur les terres de réserve de la bande Tk'emlúps te Secwepemc, ainsi qu'à Ottawa pour son bureau de la région de la capitale nationale.

Les figures 9 à 11 ci-après donnent un aperçu des activités financières de la CFPN par secteur d'activité pour l'exercice 2020-2021 par rapport au plan de la CFPN, ainsi qu'un aperçu du rendement prévu pour l'exercice 2021-2022 par rapport à son plan. Une explication des écarts importants est donnée ci-après.

**FIGURE 9 : État des activités financières**

	2020-2021			2021-2022		
	Résultats réels	Plan	Écart	Prévisions	Plan	Écart
<b>Revenus</b>						
Gouvernement du Canada						
Activités de base	7 051 581 \$	7 681 000 \$	(629 419) \$	7 980 000 \$	7 980 000 \$	— \$
Activités de base – revenus reportés	—	—	—	975 305	525 000	450 305
Recherche et autres projets spéciaux	3 017 576	3 877 015	(859 439)	2 635 015	—	2 635 015
Autres	21 731	12 000	9 731	18 993	10 000	8 993
	10 090 888 \$	11 570 015 \$	(1 479 127) \$	11 609 313 \$	8 515 000 \$	3 094 313 \$
<b>Dépenses</b>						
Services de la Commission	807 201	992 293	185 092	954 532	1 053 662	99 130
Services intégrés	1 921 046	2 275 104	354 058	2 699 731	2 469 523	(230 208)
<i>Gazette des premières nations</i>	63 440	177 124	113 684	161 300	177 245	15 945
Services juridiques et des politiques	1 085 842	713 346	(372 496)	1 008 323	1 045 844	37 521
Éducation	963 483	1 086 086	122 603	1 248 349	1 236 500	(11 849)
Gestion des différends et négociations	122 803	224 341	101 538	194 263	224 535	30 272
Communications	854 843	631 674	(223 169)	791 608	757 145	(34 463)
Examen des lois et des règlements administratifs et sensibilisation	1 254 654	1 593 032	338 378	1 666 192	1 550 546	(115 646)
Recherche et autres projets spéciaux	3 017 576	3 877 015	859 439	2 635 015	—	(2 635 015)
	10 090 888 \$	11 570 015 \$	1 479 127 \$	11 359 313 \$	8 515 000 \$	(2 844 313) \$
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	— \$	— \$	— \$	250 000 \$	— \$	250 000 \$



**FIGURE 10 : État de la situation financière**

	<b>2020-2021 Résultats réels</b>	<b>2021-2022 Prévisions</b>
<b>Actif financier</b>		
Encaisse	6 999 217 \$	7 288 298 \$
Comptes débiteurs	99 447	150 000
	7 098 664	7 438 298
<b>Passif</b>		
Comptes créditeurs	1 693 875	2 925 000
Contrats payables	3 771 726	4 300 000
Revenus reportés	1 640 242	250 000
	7 105 843	7 475 000
<b>Actif financier net</b>	(7 179)	(36 702)
<b>Actif non financier</b>		
Charges payées d'avance	100 477	130 000
Immobilisations corporelles	251 218	601 218
	351 695	731 218
<b>Excédent accumulé</b>	344 516 \$	694 516 \$
<b>Excédent accumulé</b>		
Investissements dans des immobilisations corporelles	251 218 \$	601 218 \$
Actif disponible et réalisable	93 298	93 298
<b>Excédent accumulé</b>	344 516 \$	694 516 \$

**FIGURE 11 : État des flux de trésorerie**

	<b>2020-2021 Résultats réels</b>	<b>2021-2022 Prévisions</b>
<b>Activités de fonctionnement</b>		
Excédent de l'exercice	79 839 \$	250 000 \$
Éléments sans effet sur la trésorerie	—	—
Amortissement	88 950	100 000
Variations des éléments hors trésorerie du solde de fonctionnement	—	—
Comptes débiteurs	278 177	(50 553)
Charges payées d'avance	26 988	(29 523)
Comptes créditeurs et contrats payables	1 895 813	1 759 399
Revenus reportés	704 975	(1 390 242)
<b>Flux de trésorerie des activités de fonctionnement</b>	<b>3 074 742</b>	<b>639 081</b>
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(168 787)	(350 000)
	(168 787)	(350 000)
<b>Augmentation nette de l'encaisse durant l'exercice</b>	<b>2 905 955</b>	<b>289 081</b>
<b>Encaisse au début de l'exercice</b>	<b>4 093 262</b>	<b>6 999 217</b>
<b>Encaisse à la fin de l'exercice</b>	<b>6 999 217 \$</b>	<b>7 288 298 \$</b>

## Résultats réels de 2020-2021 par rapport au plan / Prévisions de 2021-2022 par rapport au plan

### Revenus

Les revenus pour l'exercice 2020-2021 se sont élevés à 10,10 millions de dollars, soit 1,48 million de dollars de moins que le plan budgétisé de 11,57 millions de dollars. L'écart par rapport au plan correspond au financement pour les activités de base, la recherche et les projets spéciaux qui a été reporté de l'exercice 2020-2021 à l'exercice 2021-2022. Un montant de 630 000 \$ en financement du gouvernement du Canada pour 2020-2021 destiné aux activités de base et un montant de 664 000 \$ du gouvernement du Canada destiné aux initiatives spéciales, y compris l'Institut des infrastructures des Premières Nations (IIPN) et l'assemblée nationale des Premières Nations de 2021 organisée par les institutions de la LGF et le Conseil consultatif des terres (CCT), ont été reportés et dépensés au cours de l'exercice 2021-2022.

On prévoit que les revenus pour 2021-2022 seront de 11,61 millions de dollars. Les revenus prévus comprennent un montant de 7,98 millions de dollars du gouvernement du Canada pour les activités de base de la CFPN, un montant de 975 000 \$ reporté des exercices précédents, un

montant de 2,63 millions de dollars pour les projets spéciaux liés à l'Institut des infrastructures des Premières Nations, les dépenses associées à la tenue de l'assemblée nationale des Premières Nations participant à la LGF et à la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* (LGTPN) et le soutien de l'Initiative de revenus autonomes dans les communautés autochtones (IRACA). Un montant total de 664 000 \$ de revenus provenant du gouvernement du Canada pour les initiatives spéciales a été reporté de 2020-2021 et dépensé en 2021-2022. On prévoit que les autres revenus provenant des intérêts bancaires seront de 19 000 \$.

### **Dépenses**

Les dépenses pour 2020-2021 se sont élevées à 10,10 millions de dollars, soit 1,48 million de dollars de moins que les dépenses budgétisées de 11,57 millions de dollars. Les dépenses liées aux activités de base ont totalisé 7,07 millions de dollars pour 2020-2021. En raison de l'impact des mesures de santé et de sécurité adoptées dans le contexte de la pandémie de COVID-19, les dépenses liées aux voyages et aux réunions étaient inférieures aux montants prévus et les dépenses liées aux activités de base étaient d'environ 600 000 \$ de moins que les montants prévus. Les revenus additionnels ont été reportés à l'exercice 2021-2022 et utilisés pour continuer d'adapter les systèmes et les processus pour soutenir un milieu opérationnel plus virtuel et pour actualiser et élargir les systèmes administratifs et la planification de la CFPN afin d'appuyer la croissance prévue. Les dépenses liées aux initiatives spéciales entreprises par la CFPN ont totalisé 2,64 millions de dollars pour l'exercice.

On prévoit que les dépenses totales pour l'exercice 2021-2022 seront de 11,4 millions de dollars, ce qui entraîne un excédent projeté de 250 000 \$ pour l'exercice en cours. Cet excédent résulte du fait que les dépenses liées aux voyages et aux réunions étaient inférieures aux montants prévus à cause des restrictions de voyage entraînées par la pandémie de COVID-19. Le plan financier de 2022-2023 prévoit le plan pour dépenser les revenus reportés de l'exercice en cours.

### **Dépenses en immobilisations**

Les dépenses en immobilisations pour l'exercice 2020-2021 ont totalisé 170 000 \$ et étaient liées à l'acquisition de mobilier et d'équipement et aux coûts d'aménagement, ainsi qu'à l'achat de matériel et de logiciels informatiques, y compris le remplacement de fin de cycle de vie des ordinateurs portatifs et de bureau.

On prévoit que les dépenses en immobilisations pour l'exercice 2021-2022 seront d'environ 350 000 \$ et seront liées notamment au coût de la rénovation des locaux à bureaux existants pour appuyer l'augmentation des équivalents temps plein (ETP), au mobilier et à l'équipement et à l'acquisition de matériel informatique, y compris le remplacement de fin de cycle de vie des ordinateurs portatifs et de bureau et les frais de licences de logiciels.

## Plan financier de 2022-2023 à 2026-2027

Le tableau ci-après présente le plan financier quinquennal de la CFPN pour les exercices 2022-2023 à 2026-2027. L'élaboration du plan financier est fondée sur les hypothèses suivantes :

1. Le plan financier pour la période de 2022-2023 à 2026-2027 couvre les exercices de 12 mois se terminant le 31 mars.
2. Le plan financier pour la période de 2022-2023 à 2026-2027 a été établi d'après les meilleures estimations de la CFPN en ce qui concerne les besoins en financement, les activités et les coûts nécessaires pour :
  - a. Mettre en œuvre l'ensemble des orientations et des priorités énoncées dans le présent plan directeur.
  - b. Soutenir un effectif complet de commissaires;
  - c. Soutenir une reprise complète des voyages en 2022, y compris les présentations en présentiel, les réunions en personne et les activités de mobilisation et de sensibilisation;
  - d. Continuer à offrir un amalgame de cours virtuels et de cours en présentiel dans le cadre du Programme du certificat en administration fiscale des Premières Nations et du Programme en économie appliquée;
  - e. Élargir et améliorer les services opérationnels offerts aux Premières Nations taxatrices dans les domaines suivants : élaboration des textes législatifs, examen et agrément des textes législatifs, normes, modèles de lois, éducation et formation, communications, règlement des différends et négociations;
  - f. Augmenter le nombre d'employés et de conseillers pour appuyer les plans de transition et de succession, continuer à mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation des services de base, mettre en œuvre les recommandations de l'examen des salaires réalisé en 2021 et accroître les activités de sensibilisation et de mobilisation;
  - g. Poursuivre la mise à jour et l'expansion des systèmes de technologie de l'information et de gestion des données afin d'en améliorer l'efficacité et de préparer l'organisation à la modernisation de son mandat;
  - h. Tenter d'augmenter le nombre de régimes fiscaux des Premières Nations au Manitoba, en Ontario, au Québec et dans les provinces atlantiques;
  - i. Poursuivre les travaux liés aux activités de gestion de la succession;
  - j. Élargir le programme d'éducation afin d'offrir un plus grand nombre de possibilités de formation accréditée et d'ateliers à l'intention d'une administration publique des Premières Nations qui appuie le développement économique;
  - k. Continuer à mettre en œuvre la stratégie de communication de la CFPN qui a été mise à jour.

3. Le plan financier de la CFPN pour l'exercice 2022-2023 :
  - a. Est équilibré et comporte des revenus et des dépenses prévus d'un montant de 8,77 millions de dollars;
  - b. Tient compte des revenus prévus de 8,50 millions de dollars provenant du gouvernement du Canada pour les activités de base, d'un montant de 250 000 \$ de revenus reportés de l'exercice 2021-2022 et d'un montant de 20 000 \$ en revenus d'autres sources. Cela représente une augmentation d'environ 6,5 % par rapport au niveau de financement de 2021-2022;
  - c. A été établi d'après un examen détaillé des secteurs d'activité de la CFPN, y compris les priorités, les orientations, les initiatives, les stratégies et les activités prévues pour l'exercice 2022-2023, une évaluation des risques externes, le contexte politique anticipé pour l'exercice à venir et les meilleures estimations de la direction en ce qui concerne le coût des activités prévues de chaque secteur d'activité, tel qu'il est décrit dans le présent plan directeur.
4. Aucune disposition n'a été prise pour augmenter les taux de rémunération des commissaires pour l'exercice 2022-2023 puisque ces taux sont déterminés et fixés par le gouverneur en conseil.
5. Le plan financier comprend les coûts estimatifs liés au maintien de la prestation des services aux Premières Nations en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*.
6. Les autres revenus sont les sommes prévues à gagner des intérêts bancaires.
7. Le plan financier ne comprend aucun revenu et aucune dépense se rapportant aux initiatives spéciales désignées par la CFPN. Celle-ci sollicitera un financement supplémentaire pour ces initiatives au cours de la période de planification. Le plan financier pour la période de 2022-2023 à 2026-2027 comprend seulement les revenus et les dépenses projetées pour les activités de base de la CFPN.
8. Un nouveau plan financier quinquennal sera préparé pour appuyer la proposition de la CFPN d'apporter des modifications législatives à son mandat, selon ce qui est décrit dans la section du présent plan intitulée *Plan à plus long terme – Préparation du nouveau mandat*.

**FIGURE 12 : État des activités financières**

	Plan financier				
	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>Revenus</b>					
Gouvernement du Canada					
Activités de base	8 500 000 \$	8 840 000 \$	9 193 600 \$	9 561 344 \$	9 943 798 \$
Activités de base – revenus reportés	250 000	—	—	—	—
Recherche et autres projets spéciaux	—	—	—	—	—
Autres	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
	8 770 000	8 860 000	9 213 600	9 581 344	9 963 798
<b>Dépenses</b>					
Services de la Commission	1 128 884	1 052 343	1 108 153	1 144 712	1 217 047
Services intégrés	2 696 934	2 713 587	2 815 888	2 916 719	3 045 676
<i>Gazette des premières nations</i>	188 708	190 010	190 891	191 808	192 761
Services juridiques et des politiques	1 036 278	1 114 273	1 191 790	1 238 662	1 287 408
Éducation	1 066 661	1 056 084	1 134 458	1 187 410	1 212 971
Gestion des différends et négociations	171 135	158 981	168 190	173 549	179 088
Communications	811 620	835 954	882 707	955 713	995 023
Examen des lois/règlements administratifs et sensibilisation	1 669 780	1 738 768	1 721 523	1 772 771	1 833 824
	8 770 000	8 860 000	9 213 600	9 581 344	9 963 798
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	— \$	— \$	— \$	— \$	— \$

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

- AAFPN** – Association des administrateurs fiscaux des Premières Nations
- ACTF** – Association canadienne de taxe foncière
- AFPN** – Administration financière des premières nations
- APN** – Assemblée des Premières Nations
- AR** – ajout aux réserves
- article 83** – article 83 de la *Loi sur les Indiens*
- CANLII** – Institut canadien d’information juridique
- CCT** – Conseil consultatif des terres
- Centre Tulo** – Tulo Centre of Indigenous Economics
- CFPN** – Commission de la fiscalité des premières nations
- CGFPN** – Conseil de gestion financière des premières nations
- CO** – Chef des Opérations (de la CFPN)
- CRCCT** – Centre de ressources du Conseil consultatif des terres
- DFIT** – droits fonciers issus des traités
- ERA** – évaluation et reconnaissance des acquis
- F/P/T** – fédéral/provincial/territorial
- GPN** – *Gazette des premières nations*
- GRC** – gestion des relations avec les clients
- IIPN** – Institut des infrastructures des Premières Nations
- ILC** – Indigenous Law Centre de l’Université de la Saskatchewan
- ILTF** – Indian Land Tenure Foundation
- IPC** – Indice des prix à la consommation
- IRACA** – Initiative de revenus autonomes dans les communautés autochtones
- LAF** – logiciel d’administration fiscale
- LGF** – *Loi sur la gestion financière des premières nations*
- LGTPN** – *Loi sur la gestion des terres des premières nations*
- NITA** – National Intertribal Tax Alliance
- OACPE** – Organisation autochtone de coopération et de partenariats économiques
- PDG** – président-directeur général

**PE** – protocole d’entente

**PERI** – Paiement en remplacement d’impôts

**RA** – Revenus autonomes

**RCAANC** – Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada

**RCB** – résolution du conseil de bande

**RCN** – région de la capitale nationale

**RRPN** – redevance sur les ressources des Premières Nations

**SAC** – Services aux Autochtones Canada

**SETFA** – Système d’enregistrement des titres fonciers autochtones

**SFP** – Statistiques de finances publiques

**TEACT** – taxe sur l’essence, l’alcool, le cannabis et le tabac

**TI** – technologie de l’information

**TPSPN** – taxe sur les produits et services des Premières Nations





## **Commission de la fiscalité des premières nations**