

# DOCUMENT D'INFORMATION : STRATÉGIE DE CROISSANCE

## *La stratégie de croissance de l'IIPN*

Le présent document d'information résume la stratégie de l'IIPN pour accroître le nombre de Premières nations ayant recours volontairement à ses services. Cette stratégie de croissance s'appuie largement sur les leçons tirées de la mise en œuvre des régimes de la LGF et de la LGTPN.

La LGF est une loi pilotée par les Premières nations qui a établi la Commission de la fiscalité des premières nations (CFPN), le Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGFPN) et l'Administration financière des Premières nations (AFPN). La LGF exige que les Premières nations intéressées choisissent de participer à son cadre réglementaire. Au cours des 10 dernières années, 230 Premières nations ont choisi de participer à la LGF, parce que cela avait pour effet d'accroître leurs recettes, de renforcer la confiance des investisseurs et des membres dans leur système de gestion financière, de leur permettre d'accéder à moindre coût à un financement à long terme des infrastructures, et d'élargir et de protéger leur compétence fiscale.

La LGTPN est également une loi pilotée par les Premières nations. Elle a servi à établir un cadre pour assumer la compétence relative aux terres, et à créer le Centre de ressources sur la gestion des terres des Premières nations pour soutenir les Premières nations participantes. Cent cinquante-trois (153) Premières nations ont choisi de participer à ce cadre et plus de 100 attendent de pouvoir s'inscrire. Elles ont choisi de participer, parce que le cadre leur permettait d'assumer leur compétence de gestion des terres, et, potentiellement, de réduire le coût et le temps des transactions sur leurs terres, pour appuyer des investissements plus importants.

Il y a 276 Premières nations qui sont inscrites à la LGF, à la LGTPN ou à ces deux lois. Ces dernières constituent la méthode la plus efficace et la plus efficiente pour les Premières nations d'assumer leur compétence sectorielle. Cela a été reconnu dans le budget fédéral le plus récent, étant donné que les deux cadres ont été élargis considérablement pour répondre à la demande accrue des Premières nations, et développer et mettre en œuvre les compétences élargies des Premières nations participantes.

Ces cadres législatifs facultatifs sont efficaces pour six raisons.

1. Ils respectent le droit à l'autodétermination de chaque Première nation participante. Ce respect pour la liberté de choix a permis de réduire leurs exigences en matière de consultations législatives.
2. Ils exigent un engagement politique ou communautaire. Cela a permis de réduire le temps et les coûts de la mise en œuvre des normes, des lois et des modèles.
3. Ils offrent des avantages tangibles en matière de compétence et d'économie aux communautés et aux membres. La matérialisation rapide de ces avantages explique la croissance de la participation à la LGF.
4. Ils offrent le soutien institutionnel nécessaire pour assumer les compétences, y

compris un soutien efficace de la capacité et des modèles de développement de la capacité.

5. Les institutions relevant de ces cadres recherchent constamment des innovations et des améliorations, pour s'assurer que davantage de Premières nations choisissent d'y participer.

6. Les institutions relevant des cadres établissent un groupe de Premières nations participantes, et le soutien institutionnel nécessaire pour promouvoir des améliorations aux cadres, comme l'IIPN proposée.

L'IIPN fera partie de ce système efficace. L'IIPN sera une institution établie en vertu de la LGF qui offrira des services auxquels les Premières nations participantes devront choisir volontairement d'avoir recours. Le cadre existant de la LGF et le mentorat institutionnel associé à ce cadre réduisent les coûts de conception, de mise en œuvre et d'élaboration de lois liés à l'établissement de l'IIPN.

Dans le cadre du processus de planification des activités de l'IIPN, il est important d'estimer combien vite la demande pour l'IIPN s'accroîtra. Plus particulièrement, les plans de mise en œuvre et de finances de l'IIPN dépendront de ce qui suit : (a) le nombre de Premières nations qui choisiront de travailler avec l'IIPN (b) la demande pour les innovations et les services particuliers de l'IIPN, et (c) le nombre et la nature des partenariats de prestation de services. Chacun de ces éléments est traité brièvement ci-dessous.

- a. Le nombre de Premières nations qui choisissent de participer – Comme le montre l'expérience de la LGF et de la LGTPN, le taux de croissance de la participation des Premières nations dépend de la valeur perçue des innovations proposées pour appuyer la compétence et les économies des Premières nations. Les innovations représentent les incitatifs pour appuyer le concept de l'IIPN. Autrement dit, ce taux de croissance dépend de la force de la stratégie de communication de l'IIPN.
- b. L'utilisation des innovations de l'IIPN (les services) – Ce taux de croissance dépend de la conception et de la prestation des innovations proposées, de la facilité de la transition vers ces innovations, et, en bout de ligne, de la mesure dans laquelle ces innovations sont utiles aux Premières nations participantes. Ce taux de croissance dépend également de la conception de la prestation des services, du fait que l'on s'assure que les innovations font partie d'un cadre législatif, et des résultats de la mise à l'essai des innovations dans le cadre de projets pilotes ou de démonstration. De plus, ce taux de croissance dépend de la mesure dans laquelle l'IIPN produit de meilleurs résultats.
- c. Des partenaires de soutien à la prestation des services – Le modèle de prestation des innovations de l'IIPN dépend de l'établissement de partenariats avec des organisations tribales, régionales ou provinciales, qui peuvent soutenir efficacement la prestation des services en matière d'infrastructures aux regroupements de Premières nations. La croissance de ces partenariats dépendra de la capacité des partenaires et de leur soutien pour les innovations proposées, et des méthodes utilisées par l'IIPN pour garantir la qualité des services à l'échelle nationale dans le cadre de ces partenariats. Ce taux de croissance dépend du soutien des partenaires régionaux potentiels pour les innovations de l'IIPN, et de l'efficacité et de l'efficacités du transfert de la prestation des services novateurs à ces partenaires.

## *Stratégie de croissance*

Presque toutes les innovations réussies suivent un tracé connu sous le nom de courbe en S. Au départ, quelques adopteurs précoces mettent à l'essai l'innovation. L'expérience de ces adopteurs précoces détermine si l'innovation connaît une tendance croissante rapide ou non. Dans l'affirmative, il survient une période de forte croissance qui dure plusieurs années, puis, comme il y a souvent une limite au nombre de participants, la croissance atteint un plateau. C'est là l'évolution que l'on peut constater pour la participation à la LGF et à la LGTPN. Au départ, il y avait quelques adopteurs précoces, et, au cours des sept à dix dernières années, la croissance a été forte.

On s'attend à ce que cette croissance se poursuive pendant au moins cinq à huit autres années. À ce moment-là, bien au-delà de la moitié de toutes les Premières nations utiliseront l'un des deux cadres ou les deux.

Une stratégie en deux parties est proposée pour que l'IIPN connaisse une croissance suivant une courbe en S. La partie 1 consiste à améliorer les innovations proposées et à attirer des adopteurs précoces à la proposition de l'IIPN à l'aide de projets de démonstration. La partie 2 consiste à établir un cadre et un système de soutien sous le régime de la LGF, afin d'appuyer une croissance rapide du nombre de participants à l'aide des innovations de l'IIPN.

## *Partie 1 – Attirer des adopteurs précoces*

L'IIPN utilisera la stratégie ci-dessous pour attirer des adopteurs précoces et améliorer ses innovations.

1. **Des communications centrées sur les innovations** – L'IIPN centrera ses communications sur les avantages potentiels de ses innovations proposées. Les activités de discussions réalisées à ce jour confirment que les innovations proposées de l'IIPN sont attrayantes pour plusieurs Premières nations et organisations d'infrastructures autochtones. L'IIPN fera une présentation importante au sujet de sa proposition à l'Assemblée nationale des Premières nations participant à la LGF et à la LGTPN en mai, et poursuivra par des discussions continues avec les Premières nations intéressées tout au long de la prochaine année. L'IIPN devrait continuer de vérifier l'intérêt pour ces innovations par la poursuite de présentations, de sondages et d'autres méthodes. Le suivi réalisé sur l'intérêt généré aidera à établir une évaluation préliminaire du nombre d'adopteurs précoces de l'IIPN.
2. **Utiliser le site Web pour encourager la participation** – Une grande priorité des communications sera le site Web fnii.ca. Le site Web de l'IIPN comprendra plusieurs éléments de sa proposition, de sorte que les communautés intéressées puissent évaluer et participer au processus de développement de l'IIPN. Le site Web sera un important terrain d'essai pour les idées liées aux propositions de prestation de services et d'innovations de l'IIPN. Ce modèle de développement « source ouverte » permettra d'améliorer la conception de l'IIPN, de fournir un moyen de mettre à l'essai les idées et, espérons-le, d'établir un précédent de renforcement de la confiance qui attire davantage d'adopteurs précoces.
3. **Les partenaires régionaux** – L'IIPN continuera de cultiver des relations de travail bénéfiques et d'examiner les possibilités de partenariats avec les organisations de prestation de services régionales, dans le but d'établir des protocoles d'entente officiels. Ces organisations régionales partenaires fourniront des conseils sur les détails de la conception de l'IIPN, cerneront les gains d'efficacité potentiels, partageront leur expérience en prestation de services et proposeront des méthodes pour maximiser la valeur des partenariats.
4. **Des projets de démonstration** – L'IIPN travaillera avec ses partenaires régionaux à désigner et à sélectionner ses innovations particulières à mettre à l'essai et à valider

dans le cadre de projets de démonstration. On identifiera des projets de tailles et de portées différentes, dans diverses régions, qui portent sur divers types de biens. Pour chaque projet, un entrepreneur en planification, en ingénierie, en gestion de projet ou dans un autre domaine pourrait agir comme porte-parole de l'IIPN. Les services et les innovations de l'IIPN seront appliqués et utilisés aux fins de l'exécution de chaque projet de démonstration. Les projets de démonstration devraient permettre de réaliser deux objectifs.

En premier lieu, ils devraient permettre d'officialiser la relation de travail de l'IIPN avec les adopteurs précoces. En deuxième lieu, ils devraient aider l'IIPN à mettre au point et à améliorer les innovations proposées aux fins d'une adoption à plus grande échelle.

## *Partie 2 – Établir le cadre pour la croissance*

L'IIPN utilisera une approche en trois parties pour établir son cadre à l'appui d'une croissance importante de la demande pour ses services.

1. **Les détails du plan d'affaires** – L'IIPN continuera de mettre au point et de faire évoluer son plan d'affaires. Cela comprendra des améliorations aux documents d'information à l'appui, des stratégies et des descriptions d'innovations plus détaillées, des prévisions concernant la participation des Premières nations pour appuyer des plans de mise en œuvre et de finances détaillés, un modèle logique et un cadre de mesure du rendement élargis, et les détails relatifs aux activités, à la gouvernance et à la sélection des membres du conseil d'administration. L'élaboration de ce plan d'affaires en évolution se fera de manière ouverte et transparente, à l'aide du site Web fnii.ca. Le plan d'affaires servira à appuyer une modification législative possible de la LGF pour créer l'IIPN. Il servira à soutenir les politiques, les procédures, les normes, les lois et les modèles de l'IIPN. Il servira à cerner les gains d'efficacité possibles relatifs à la mise en œuvre des innovations proposées de l'IIPN avec les partenaires régionaux. Il servira à appuyer une transition efficiente du système d'infrastructures actuel vers le nouveau système d'infrastructures soutenu par l'IIPN pour les Premières nations participantes. Il servira à appuyer les communications de l'IIPN et à répondre aux questions des Premières nations intéressées et des partenaires régionaux.
2. **Le cadre législatif** – L'IIPN commencera à déterminer les éléments techniques nécessaires pour être établie comme institution en vertu de la LGF. Cela comprendra, à tout le moins, les buts et le mandat de l'IIPN, les pouvoirs particuliers dont les Premières nations ont besoin pour faire valoir leur compétence en matière d'infrastructures, les méthodes pour sélectionner les membres du conseil d'administration de l'IIPN, les responsabilités des membres du conseil d'administration, les pouvoirs de l'IIPN en ce qui concerne le soutien des normes, des lois et des modèles pour les Premières nations, les procédures nécessaires pour les innovations proposées, et un cadre de responsabilisation permettant à l'IIPN de rendre compte à ses Premières nations clientes. L'élaboration du cadre législatif de l'IIPN se fera probablement en trois parties.
  - i. Un aperçu des éléments législatifs nécessaires probables, tel qu'il est mentionné ci-dessus.
  - ii. Un document de discussion technique présentant des renseignements plus détaillés sur ces éléments législatifs, et intégrant les éléments du plan d'affaires et les constatations des discussions et des projets de démonstration. Le plan d'affaires de l'IIPN et le document de discussion technique seront des



éléments clés pour les discussions avec les adopteurs précoces et les promoteurs.

iii. Une proposition de modification législative à la LGF pour créer l'IIPN.

3. **La gouvernance et la mise en œuvre** – Si le Parlement adopte la proposition de modification à la LGF pour créer une IIPN fondée sur la loi, la stratégie de mise en œuvre officielle de l'IIPN commencera, en trois parties, en s'appuyant sur l'expérience des autres institutions établies en vertu de la LGF.

- i. Les membres du conseil d'administration de l'IIPN seraient sélectionnés selon l'approche choisie.
- ii. La dotation en personnel commencerait, afin de fournir le cadre administratif pour les activités de l'IIPN.
- iii. L'IIPN commencerait à élaborer ses politiques et ses procédures initiales d'activités et de prestation de services, pour appuyer ses secteurs d'activité.

Une fois ces étapes terminées, l'IIPN commencerait à offrir les services nécessaires pour exécuter son mandat.

### *Le calendrier de développement de l'IIPN*

On s'attend à ce que l'IIPN puisse mettre en œuvre cette stratégie de croissance au cours des 24 prochains mois. Cette prévision est basée sur les délais approximatifs nécessaires pour réaliser chaque élément de cette stratégie de croissance en deux parties, présentés dans le diagramme de Gantt ci-dessous.

| Élément de la stratégie de croissance de l'IIPN       | 2018-2019 |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           | 2019-2020 |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|----------|-----------|--------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|--|--|--|--|
|   | Avr. 2018 | Mai 2018 | Juin 2018 | Juillet 2018 | Août 2018 | Sept. 2018 | Oct. 2018 | Nov. 2018 | Déc. 2018 | Janv. 2019 | Févr. 2019 | Mars 2019 | Avr. 2019 | Mai 2019 | Juin 2019 | Juillet 2019 | Août 2019 | Sept. 2019 | Oct. 2019 | Nov. 2019 | Déc. 2019 | Janv. 2020 | Févr. 2020 | Mars 2020 |  |  |  |  |
| <b>Partie 1 – Attirer des adopteurs précoces</b>      |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Communications  | ■         |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           | ■         |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Assemblée nationale                                   | ■         |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Suivi et discussions                                  |           |          | ■         |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Élaboration et tenue à jour du site Web fnii.ca       |           | ■        |           |              |           |            |           |           |           |            |            | ■         |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Partenariats régionaux                                | ■         |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           | ■         |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Projets de démonstration                              |           |          |           | ■            |           |            |           |           |           |            |            |           | ■         |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| <b>Partie 2 – Établir le cadre pour la croissance</b> |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Évolution du plan d'affaires et de la conception      | ■         |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Aperçu des éléments législatifs                       |           |          |           |              |           | ■          |           |           |           |            |            |           |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Document de discussion technique                      |           |          |           |              |           |            |           |           | ■         |            |            |           |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Proposition de modification                           |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            | ■         |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Présentation du projet de loi                         |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           | ■         |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Adoption du projet de loi                             |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          | ■         |              |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Sélection des membres du conseil d'administration     |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          |           | ■            |           |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Dotation en personnel                                 |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          |           |              | ■         |            |           |           |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Politiques et procédures                              |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          |           |              |           |            |           | ■         |           |            |            |           |  |  |  |  |
| Début des services                                    |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            |           |           |          |           |              |           |            |           |           |           |            |            | ■         |  |  |  |  |

