



## *Diversifier vos options de logement*

Des outils financiers pour les communautés  
des Premières nations

Résumé du Plan d'activités  
*2011-2015*





## *Avant-propos*

Le présent document est un résumé du Plan d'activités 2011-2015 approuvé par le Conseil des fiduciaires du Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières nations (« le FLMPN ») et le ministre responsable de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, conformément à l'article 18 de l'Acte de fiducie.

Le résumé donne un aperçu du mandat et de la structure opérationnelle du FLMPN et présente une analyse de l'environnement fonctionnel prévu, ainsi que les objectifs et les stratégies du FLMPN pour les cinq années à venir. Il montre la façon dont le FLMPN a l'intention d'atteindre ces objectifs et de mesurer sa réussite.

Le Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières nations a commencé ses opérations en mai 2008. Le Résumé du Plan d'activités 2011-2015 comprend également une mise à jour du sommaire des activités prévues en 2010.



## *Table des matières*

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Message du président .....</b>	<b>3</b>
<b>Description générale du FLMPN .....</b>	<b>5</b>
<b>Gestion et organisation.....</b>	<b>6</b>
<b>Régie .....</b>	<b>7</b>
<b>Rapports financiers .....</b>	<b>8</b>
<b>Objectifs à long terme.....</b>	<b>8</b>
<b>Mesures du rendement à long terme.....</b>	<b>9</b>
<b>Fonctionnement du FLMPN .....</b>	<b>10</b>
<b>Description des activités opérationnelles .....</b>	<b>11</b>
Mécanisme d'amélioration des modalités de crédit .....	11
Programme de développement du potentiel .....	12
Activités d'investissement.....	13
Administration générale.....	13
<b>Forces externes et conséquences à l'interne pour 2011-2015.....</b>	<b>14</b>
<b>Évaluation.....</b>	<b>15</b>
<b>Gestion des risques .....</b>	<b>15</b>
<b>Résumé du plan quinquennal .....</b>	<b>16</b>
Objectif 1.0 : Mettre en œuvre le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit.....	16
Objectif 2.0 : Mettre en œuvre le Programme de développement du potentiel.....	21
Objectif 3.0 : Gérer efficacement les services de placement.....	25
Objectif 4.0 : Gérer efficacement l'administration du FLMPN.....	26
<b>Plan financier.....</b>	<b>32</b>
<b>Budgets .....</b>	<b>36</b>
Budget de fonctionnement.....	36
Budget des dépenses en capital .....	39



## *Introduction*

Le Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières nations (« le FLMPN ») entamera sa quatrième année de fonctionnement au milieu de 2011. Il a été mis sur pied avec la participation des communautés et des organisations des Premières nations de tout le Canada. Durant la période 2011-2015, le FLMPN continuera sur la lancée de ses premières réalisations et donnera aux membres des Premières nations qui vivent dans les réserves ou sur les terres visées par un règlement, le cas échéant, un accès plus facile à des prêts pour l'accèsion à la propriété, la location et la rénovation. Le FLMPN s'efforce d'établir une plate-forme structurelle pour le changement à long terme en ce qui a trait à l'offre de logements sur des terres collectives.

En outre, le Programme de développement du potentiel du FLMPN procurera du financement aux communautés des Premières nations qui respectent la totalité ou la presque totalité des critères du FLMPN, en ce qui concerne le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit, et qui doivent améliorer certains points. L'offre de cours de formation, de conseils et/ou d'encadrement se concentrera sur l'élaboration et le maintien d'une capacité en matière de logements du marché en promouvant l'adoption de pratiques exemplaires qui conviennent à chaque communauté.

Le présent Résumé expose le Plan d'activités du FLMPN, notamment les principales activités et les exigences en matière de ressources connexes pour les cinq années à venir, ainsi qu'une évaluation des principaux risques.



## *Message du président*

Ahneen,



C'est avec grand plaisir que je présente le Résumé du Plan d'activités 2011-2015 qui illustre le formidable travail accompli au FLMPN. Les activités avec les Premières nations et les prêteurs participants sont en hausse et nos produits et services suscitent un vif intérêt à la grandeur du Canada. Nous avons reçu des demandes de Premières nations de huit provinces et du territoire du Yukon. Les Premières nations ont été impressionnées par notre souplesse et nous ont demandé d'étudier d'autres domaines où nous pourrions soutenir les sphères du secteur du logement.

Plusieurs Premières nations ont été reconnues admissibles à des prêts garantis par le FLMPN. En 2010, nous avons déployé des efforts additionnels pour favoriser la conclusion d'ententes entre des Premières nations et des prêteurs. En 2011, nous continuerons d'y accorder une attention prioritaire. Nous voulons favoriser la bonne mise en œuvre de cette initiative.

Pour contribuer à la durabilité, les fiduciaires et les employés du FLMPN sont déterminés à soutenir les membres et les communautés des Premières nations par des initiatives de développement du potentiel. En plus d'aider les Premières nations qui s'engagent dans un programme de développement ou de création de logements du marché dans leurs communautés, ces initiatives nous ont permis de travailler étroitement avec des partenaires, comme l'Association des agents financiers autochtones, et d'autres intervenants pour favoriser la croissance et offrir des possibilités à notre peuple.

En 2010, les fiduciaires ont approuvé un énoncé de vision qui les motive, eux et tous les employés du FLMPN dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Cet énoncé nous guide et occupera à jamais une place prépondérante dans notre esprit :

*Toutes les familles des Premières nations ont la possibilité d'acquies un logement sur leur propre territoire au sein d'une communauté dynamique.*

Nous invitons les Premières nations qui désirent développer ou étendre un marché du logement dans une réserve en respectant le principe de propriété collective des terres à communiquer avec nous pour apprendre comment le FLMPN peut aider leurs communautés. Le FLMPN est toujours à l'écoute et prend les mesures pour appuyer les gouvernements des Premières nations dans leur engagement à créer des occasions pour leurs citoyens.

Meegwetch,



John Beucage  
Président des fiduciaires,  
Fonds pour les logements du marché  
destinés aux Premières nations

## *Description générale du FLMPN*

Le Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières nations est le premier fonds national établi pour aider les membres des Premières nations à avoir accès à des prêts à l'habitation du secteur privé, tout en respectant le principe de propriété collective des terres des réserves. Le fondement du FLMPN a été établi avec la participation des Premières nations et son modèle se fonde sur le savoir-faire et la réussite des communautés des Premières nations et des institutions financières en matière d'innovation. Cette nouvelle approche appuie l'expansion des logements du marché dans les réserves et aide les Premières nations à prendre des mesures qui permettront à leurs membres d'obtenir des prêts auprès des institutions financières, afin de construire, d'acheter ou de rénover un logement dans les réserves pour y habiter ou pour le louer à d'autres personnes.

Une meilleure approche fondée sur le marché concernant le logement peut apporter de nombreux avantages aux membres des Premières nations qui habitent dans les réserves, notamment un moyen d'investir dans leurs communautés, la croissance de l'emploi fondée sur la construction de logements et de logements locatifs, la construction de logements qui satisfont leurs besoins, l'augmentation de l'offre de logements, une meilleure qualité de vie et des possibilités pour les familles des Premières nations de se bâtir un patrimoine et de produire de la richesse. Les logements du marché contribuent à atténuer les pressions dues au surpeuplement et soutiennent la rénovation et la durabilité de l'habitation. Ils contribuent également à assurer la viabilité des communautés en offrant une autre option en matière de logement. Par exemple, des logements sociaux peuvent être libérés pour être donnés aux membres les plus nécessiteux.

Le FLMPN offre une autre forme de garantie des prêts à l'habitation consentis dans les réserves ou sur des terres visées par un règlement, le cas échéant, grâce à son mécanisme d'amélioration des modalités de crédit. La garantie offerte par le FLMPN, de concert avec les garanties des Premières nations, attire des prêteurs en atténuant quelques-uns des problèmes liés aux garanties, tout en préservant la propriété collective des terres. En conséquence, les Premières nations ont plus de poids pour négocier des modalités de financement favorables, comme les taux d'intérêt, les conditions de prêts, les ententes de partage des risques, les droits d'accès au programme de prêts plus faibles et les ententes administratives favorables.

Le FLMPN travaille directement avec les gouvernements des Premières nations. Les membres des Premières nations ne peuvent pas s'adresser directement au FLMPN. La Première nation garantit les prêts à l'habitation consentis à ses membres. Si un emprunteur manque à ses

obligations à l'endroit d'un prêt admissible, le prêteur cherchera à obtenir une indemnité auprès de la Première nation. Si celle-ci n'est pas en mesure d'honorer ses obligations à titre de garante du prêt, le prêteur pourra alors faire appel au FLMPN pour obtenir une indemnité jusqu'à concurrence du montant au titre de l'amélioration des modalités de crédit que l'institution a accumulé relativement aux prêts consentis dans la communauté.

Le Programme de développement du potentiel du FLMPN soutient la formation, la prestation de conseils et l'encadrement axés sur le développement et/ou l'expansion de la capacité en matière de logements du marché. Il est adapté aux besoins individuels des Premières nations et peut aider au niveau du leadership, de l'administration et/ou des membres.

Le FLMPN est autonome financièrement, grâce à la contribution en capital du gouvernement du Canada.

Les communautés et les institutions financières qui décident de présenter une demande et qui y sont admissibles peuvent participer au FLMPN, qui représente un mécanisme supplémentaire permettant de satisfaire les besoins en logements du marché dans les réserves.

## *Gestion et organisation*

La surveillance du FLMPN est confiée à neuf fiduciaires issus des Premières nations, du gouvernement du Canada et du secteur financier privé. Six d'entre eux sont nommés par le ministre responsable de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) et trois, par le ministre des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC). Durant la période de planification, six des premiers fiduciaires nommés arriveront à la fin de leur mandat initial respectif à des dates échelonnées.

Le FLMPN est une fiducie autonome à long terme active, distincte du gouvernement fédéral. Grâce à des ententes avec les Premières nations, des prêteurs, des assureurs de prêts et d'autres intervenants, il favorisera le logement du marché à long terme.

Le FLMPN a entamé ses activités avec une dotation de 300 millions de dollars du gouvernement du Canada. C'est en mars 2008 que le Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières nations a été établi grâce à un Acte de fiducie enregistré dans la province de l'Ontario. Le FLMPN tombe sous le coup de l'article 28 de la *Loi sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement*. En conséquence, les objets de la fiducie relèvent du cadre de la *Loi nationale sur l'habitation* (LNH).

Les principales activités du FLMPN comprennent celles menées dans le cadre du mécanisme d'amélioration des modalités de crédit et du Programme de développement du potentiel. Elles sont appuyées par les activités supplémentaires du FLMPN que sont les Placements et l'Administration générale.

La SCHL a été nommée gestionnaire du FLMPN pour la période initiale de cinq ans, jusqu'à avril 2013.

## *Régie*

La régie, la gestion et le fonctionnement du FLMPN se conforment aux modalités prévues dans les documents habilitants du FLMPN, qui comprennent un Acte de fiducie et une entente de financement avec la SCHL, conçus pour protéger le financement fédéral et établir les paramètres de l'administration du FLMPN à long terme. La gestion quotidienne est régie par une convention de gestion conclue entre la SCHL et le FLMPN.

Les fiduciaires assurent la régie et le leadership, en plus d'exercer la fonction de gérants du FLMPN. Ils sont solides, informés et engagés. Ils doivent veiller à ce que le FLMPN atteigne ses objectifs, notamment par la promotion du Fonds dans les communautés des Premières nations et la participation à des initiatives et événements spéciaux, et s'assurer du placement prudent de l'actif, de la responsabilité financière, de la protection de l'actif et de la présentation régulière de rapports sur les résultats. Pour les aider à assumer ces responsabilités, les fiduciaires ont créé quatre comités : un Comité de vérification (quatre membres, dont un substitut), un Comité des placements (deux membres), un Comité des ressources humaines (deux membres) et un Comité des opérations (deux membres). Un mandat a été établi pour chaque comité.

## *Rapports financiers*

Les fiduciaires nomment un vérificateur du FLMPN tous les ans, sous réserve de l'approbation du ministre responsable de la SCHL. Le vérificateur externe effectue une vérification du FLMPN pour garantir, avec un degré d'assurance raisonnable, que les états financiers présentent équitablement, à tous égards importants, la situation financière du FLMPN, ainsi que les résultats de ses opérations, et qu'ils sont préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) et aux lois en vigueur au Canada. En s'acquittant de ces responsabilités, les fiduciaires s'assurent que des systèmes financiers appropriés et des contrôles internes connexes sont en place afin de garantir, avec un degré d'assurance raisonnable, la production de données financières fiables, la protection de l'actif et l'autorisation adéquate d'opérations conformes aux lois et aux politiques régissant le FLMPN.

À titre de gestionnaire du FLMPN, la SCHL présente des rapports à son Comité de vérification sur le rendement et les risques financiers.

Le plan et les budgets annuels du FLMPN sont présentés par l'entremise du Plan d'activités au ministre responsable de la SCHL, aux fins d'approbation. Un rapport annuel et des états financiers vérifiés sont présentés au ministre aux fins d'information, puis diffusés au public.

## *Objectifs à long terme*

Le FLMPN a pour objet de favoriser la disponibilité du financement de logements du marché et l'accès à ceux-ci dans les communautés des Premières nations. Il aidera également à développer le potentiel des communautés des Premières nations à devenir autonomes financièrement en créant et en maintenant des logements du marché, contribuant ainsi au bien-être social et à l'amélioration du cadre de vie des communautés des Premières nations et de leurs résidents. Ces communautés comptent un grand nombre de jeunes de moins de 25 ans, qui sont les futurs propriétaires-occupants et dirigeants de leurs communautés.

Un objectif très important consiste à offrir aux membres des Premières nations l'option de s'écarter d'un système qui dépend presque entièrement de subventions de tous les ordres

de gouvernement pour tendre vers un autre, qui donne aux résidents des Premières nations les mêmes possibilités et responsabilités en matière de logement dans leurs communautés que les autres Canadiens.

Un autre objectif du FLMPN consiste à devenir autonome, mais cela se fera graduellement et ne se produira que si ses principaux objectifs et activités se révèlent des réussites. Pour atteindre cet objectif, il est entendu qu'il faudra prendre une série de mesures, notamment assurer une régie efficace, augmenter la perception que le FLMPN est une entité distincte du gouvernement et faire comprendre clairement les conditions d'un transfert de contrôle du gouvernement du Canada aux Premières nations.

Le FLMPN a pour objectifs d'élaborer et de fournir ce qui suit à long terme, tout en respectant sa nature d'organisme sans but lucratif :

- a) un mécanisme favorisant le financement par le secteur privé sans subventions gouvernementales dans les communautés des Premières nations, malgré les contraintes que posent la nature du titre, l'offre et l'exécution d'une garantie, et la propriété collective des terres;
- b) des moyens d'appuyer le développement du potentiel des communautés des Premières nations, de sorte que le financement du secteur privé puisse leur être offert.

## *Mesures du rendement à long terme*

Même si les mesures exposées ci-dessous sont à long terme, les progrès dans leur réalisation seront évalués à partir du milieu de 2011 :

- a) Le FLMPN a-t-il accru l'autonomie financière et la responsabilité des Premières nations individuellement en matière de logement dans les réserves?
- b) Le FLMPN a-t-il réduit la dépendance envers le financement fédéral?
- c) Le FLMPN a-t-il établi une plate-forme structurelle pour le changement à long terme en ce qui a trait à l'offre de logements et aux résultats dans les réserves?
- d) Le FLMPN a-t-il augmenté le nombre de logements du marché dans les réserves?

## *Fonctionnement du FLMPN*

Grâce à son mécanisme d'amélioration des modalités de crédit, le FLMPN constitue un filet de sécurité partiel pour la garantie relative aux prêts à l'habitation fournie par une Première nation admissible à l'intention des institutions financières. Les communautés et les institutions financières qui décident de présenter une demande et qui y sont admissibles peuvent participer au FLMPN.

Les critères d'accès du FLMPN sont à la base de l'évaluation et de l'admissibilité à l'amélioration des modalités de crédit et reposent sur trois piliers : gestion financière, bonne régie, et engagement de la communauté et preuve de la demande de logements du marché.

Une fois que le FLMPN a déterminé qu'une Première nation est admissible à l'égard du mécanisme d'amélioration des modalités de crédit, celle-ci s'entend avec un prêteur ou des prêteurs afin de faciliter l'accès au financement pour ses membres. Ce financement aidera à construire, à acheter ou à rénover un logement dans les réserves et sur les terres visées par un règlement pour y habiter ou pour le louer à d'autres personnes. En raison du principe de propriété collective des terres, la Première nation doit garantir les prêts à l'habitation accordés à ses membres. Les membres des Premières nations ne peuvent pas s'adresser directement au FLMPN.

Si un emprunteur manque à ses obligations à l'endroit d'un prêt admissible, le prêteur cherchera à obtenir une indemnité auprès de la Première nation. Si celle-ci n'est pas en mesure d'honorer ses obligations à titre de garante du prêt, le prêteur pourra alors faire appel au FLMPN pour obtenir une indemnité jusqu'à concurrence du montant au titre de l'amélioration des modalités de crédit que l'institution a accumulé relativement aux prêts consentis dans la communauté.

Le FLMPN comprend aussi un Programme de développement du potentiel qui procure des fonds aux Premières nations qui respectent la totalité ou la presque totalité des critères du FLMPN en ce qui concerne le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit, et qui doivent améliorer certains points. Le financement du développement du potentiel permet d'offrir de la formation, des conseils et un encadrement axés sur le développement du potentiel en matière de logements du marché pour les Premières nations admissibles et leurs membres. Grâce au développement du potentiel, des politiques sont élaborées et des personnes, perfectionnées, afin de renforcer les communautés pour qu'elles soient en mesure d'attirer et de maintenir des placements dans des logements du marché.

## *Description des activités opérationnelles*

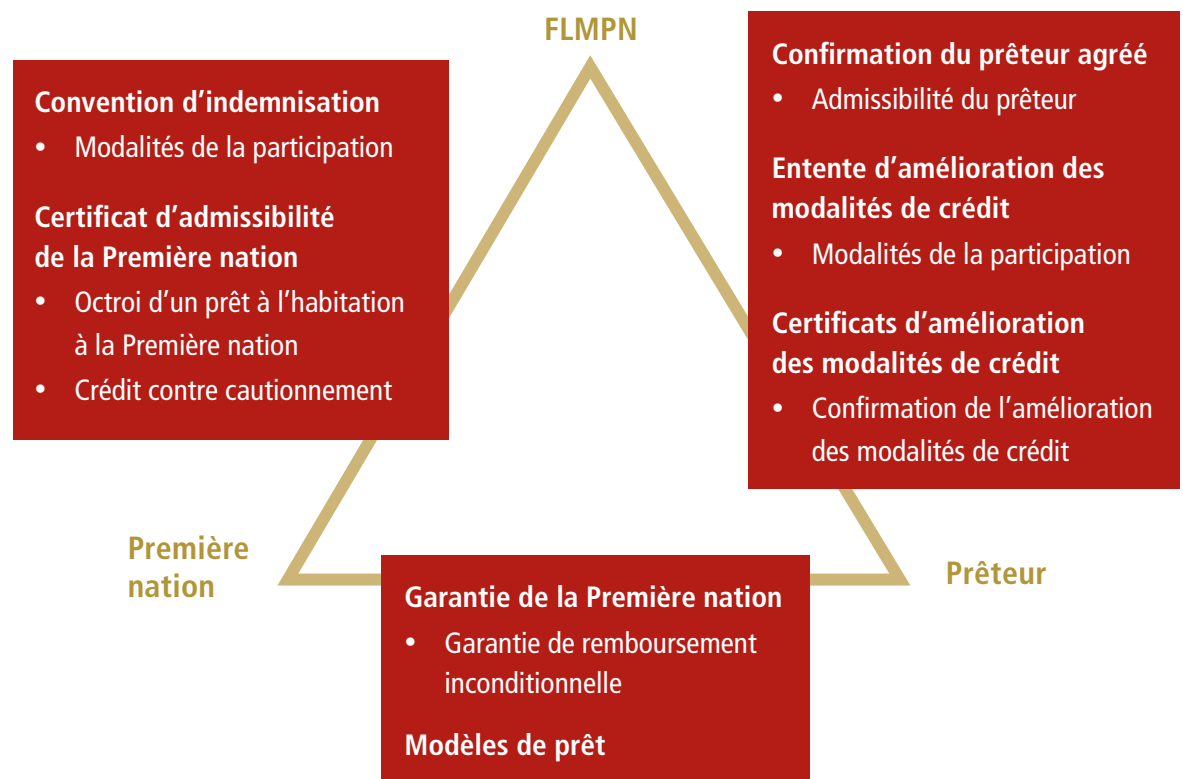
Les principales activités opérationnelles du FLMPN comprennent ce qui suit :

- Mécanisme d'amélioration des modalités de crédit (AMC)
- Programme de développement du potentiel (DP)

Les Activités d'investissement sont secondaires aux principales activités opérationnelles. L'Administration générale appuie le FLMPN.

### MÉCANISME D'AMÉLIORATION DES MODALITÉS DE CRÉDIT

Il existe trois relations dans l'offre d'amélioration des modalités de crédit par le FLMPN. Chacune d'entre elles représente un ensemble de conditions, d'engagements et d'activités sous l'égide du FLMPN. Le diagramme ci-dessous résume visuellement ces relations et les genres d'ententes grâce auxquelles le FLMPN offre l'amélioration des modalités de crédit.



## Principales Activités

Les activités opérationnelles relatives au mécanisme d'amélioration des modalités de crédit comprennent les services de développement des affaires; l'admissibilité et la sélection des Premières nations; la sélection des prêteurs admissibles; la surveillance de la conformité; le traitement et le paiement des demandes de règlement; l'élaboration et la présentation de rapports.

## PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL

Le Programme de développement du potentiel (DP) du FLMPN, qui a un caractère participatif, est conçu pour favoriser la collaboration avec une Première nation en vue d'élaborer un plan de DP consensuel. Le DP peut se faire de diverses façons, comme l'offre de cours de formation, de conseils ou d'encadrement, qui s'attachent tous à s'assurer que les Premières nations intéressées possèdent les outils dont elles ont besoin pour mettre en œuvre et maintenir des programmes de logements du marché qui constitueront une option viable pour leurs membres.

On reconnaît que les besoins en développement du potentiel doivent être déterminés grâce à l'autoévaluation d'une Première nation et que le processus d'évaluation du FLMPN peut prendre jusqu'à trois ans. Ce délai est déterminé par les priorités de la Première nation et son état de préparation à suivre efficacement la formation en développement du potentiel requise. Le FLMPN reconnaît que chaque Première nation a sa propre série de priorités et qu'elle doit trouver un équilibre entre le temps et les ressources dont elle dispose, et l'objectif est de s'assurer que les participants peuvent mener des activités de développement du potentiel à leur propre rythme.

## Principales Activités

Les activités opérationnelles relatives au Programme de développement du potentiel comprennent l'approbation de l'utilisation des fonds affectés au DP par les Premières nations qui ont été évaluées dans le cadre du processus d'évaluation; la collaboration avec les Premières nations admissibles pour élaborer des plans de DP pertinents en fonction des besoins précis de chaque Première nation; l'identification des experts-conseils qualifiés, afin de satisfaire les besoins en DP; la priorisation du débours et de l'utilisation des fonds affectés au DP; la surveillance et l'évaluation permanentes; la préparation et la présentation de rapports; l'élaboration en permanence de nouveaux outils de DP.

## ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

Le FLMPN est autonome financièrement, grâce à la contribution en capital du gouvernement du Canada. Les revenus de placements servent à financer les activités menées dans le cadre du Mécanisme d'amélioration des modalités de crédit et du Programme de développement du potentiel. Le portefeuille de placement est géré de sorte à réduire au minimum la volatilité du rendement prévu des placements et des flux de trésorerie, afin d'atteindre les objectifs suivants :

- Maintenir suffisamment de liquidités pour répondre aux besoins opérationnels, à mesure qu'ils se font jour.
- Préserver et faire croître le capital, afin de maintenir et d'accroître la capacité du FLMPN de mener ses principales activités.

### Principales Activités

Le directeur des placements mène les activités opérationnelles relatives aux placements, qui consistent notamment à : placer l'actif conformément à l'énoncé de la politique de placement et à la stratégie de placement annuelle; tenir à jour un compte de dépôt de titres pour les titres détenus; surveiller le rendement et les positions et en présenter régulièrement des rapports; conseiller les fiduciaires sur les problèmes réels ou prévus découlant des services de placement; proposer des modifications à l'énoncé de la politique de placement.

## ADMINISTRATION GÉNÉRALE

Afin de demeurer un organisme solide capable de mener à bien son mandat, le FLMPN repose sur une gestion financière et une gestion des risques rigoureuse, des processus et des systèmes de technologie de l'information efficaces et fiables, et la gestion efficace des ressources humaines. Tous les services d'administration généraux du FLMPN appuient ses objectifs.

Le gestionnaire du FLMPN assurera l'administration générale du soutien nécessaire des activités quotidiennes du FLMPN.

### Principales Activités

Les activités opérationnelles relatives aux Services d'administration comprennent : les services financiers, notamment la gestion des comptes bancaires du FLMPN, le traitement des dépenses du FLMPN, la préparation des rapports et des déclarations nécessaires, le dépôt des déclarations requises et la préparation du Plan d'activités et du Rapport annuel; les services des ressources humaines, notamment l'embauche, la supervision, l'établissement des objectifs et des attentes, l'exécution des examens du rendement; l'offre de tous les biens et services nécessaires; la tenue à jour des politiques, des procédures et des lignes directrices du FLMPN; et la participation active à l'évaluation du FLMPN par le ministre responsable de la SCHL.

## *Forces externes et conséquences à l'interne pour 2011-2015*

L'adoption des logements du marché est un processus évolutif tourné vers l'avenir qui s'accompagne d'un changement transformateur. C'est donc plus qu'une simple solution symbolique à court terme. Pour demeurer bien en selle, les responsables du FLMPN doivent toujours être conscients qu'il existe certaines forces externes sur lesquelles ils peuvent agir et exercer une influence avec le temps et d'autres auxquelles il faudra simplement s'adapter, à mesure que le FLMPN croîtra et évoluera. La réussite du Fonds sera toutefois inégale, avec des hauts et des bas, comme pour toute jeune entreprise en expansion.

Jusqu'ici, divers défis se sont posés au FLMPN, et nous les avons attaqués de front. Par exemple, l'augmentation de la participation des Premières nations au FLMPN en 2008-2009 a été plus lente que prévu. Les fiduciaires ont discuté de la situation et ont approuvé la mise en œuvre d'un modèle opérationnel amélioré au début de 2009, qui comprend davantage de réunions en personne dans les communautés des Premières nations avant, pendant et après le processus de demande. Ces visites additionnelles se sont révélées un investissement nécessaire et utile pour que le FLMPN continue de tendre vers l'admissibilité des Premières nations et les aide à instaurer des programmes de prêts concluants.

En 2010, le FLMPN a mis en place des plans de travail qui ont affecté des ressources particulières aux Premières nations sur le point d'être opérationnelles, en vertu du Programme d'amélioration des modalités de crédit. Ce programme a permis d'accorder un plus grand soutien aux communautés déterminées à promouvoir les logements du marché pour leurs membres.

En 2011, le FLMPN a amélioré ces plans de travail pour y ajouter la surveillance et le suivi des diverses forces externes qui ont des conséquences pour ses activités internes, notamment l'environnement, la concurrence et la collaboration des Premières nations.

## *Évaluation*

Durant 2011 et 2012, la SCHL effectuera au nom du gouvernement du Canada une évaluation du rendement du FLMPN. En prévision de cette évaluation, le FLMPN a déterminé les éléments de données de base qui devraient être saisis lors de cet exercice.

Le FLMPN a collaboré avec la SCHL à la conception de l'évaluation et prévoit participer activement à la planification et à l'exécution de celle-ci, à la formulation de recommandations et au processus de mise en œuvre de ces recommandations.

## *Gestion des risques*

Il y a toujours un degré d'incertitude susceptible d'influer sur la capacité d'atteindre les objectifs. L'objectif de la gestion des risques n'est pas de les éliminer, mais plutôt de s'assurer que les risques existants et émergents sont déterminés et gérés de manière équilibrée.

Le FLMPN a instauré une Politique de gestion des risques, qui donne une orientation sur la gestion efficace des risques à l'atteinte de ses objectifs opérationnels. Tous les trimestres, le personnel effectue une évaluation des risques officielle et le gestionnaire du FLMPN fournit par écrit un rapport sur la gestion des risques aux fiduciaires et au bailleur de fonds.

Les genres de risques qui peuvent être pertinents au fonctionnement du FLMPN sont regroupés en trois grandes catégories, soit les risques d'entreprise, les risques pour la réputation et les risques opérationnels (y compris les risques financiers).

Dans le contexte stratégique du FLMPN, les catégories susmentionnées déterminent les genres de risques qui peuvent entraver l'atteinte des objectifs. Les risques n'auront pas tous une incidence sur le FLMPN en tout temps. Ces catégories orientent l'évaluation des risques qui pourraient, à un moment donné, nuire à l'atteinte des objectifs à long terme et des objectifs opérationnels annuels du FLMPN.

## *Résumé du plan quinquennal*

Le Plan d'activités du Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières nations tient compte du mandat de celui-ci et de l'orientation donnée par le Conseil des fiduciaires. Le présent Résumé décrit les principales activités opérationnelles et les quatre objectifs du FLMPN. Un aperçu des enjeux, des initiatives, des stratégies et des mesures est présenté pour chacun d'entre eux.

1. **Mettre en œuvre le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit**
2. **Mettre en œuvre le Programme de développement du potentiel**
3. **Gérer efficacement les services de placement**
4. **Gérer efficacement l'administration du FLMPN**

### **OBJECTIF 1.0: Mettre en œuvre le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit**

#### **Vue d'ensemble**

Le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit assure les prêteurs et les assureurs tiers que le prêt à l'habitation consenti dans une communauté des Premières nations admissible est remboursé jusqu'à concurrence de la limite prévue dans l'entente d'amélioration des modalités de crédit conclue, si la Première nation admissible omet de remplir son obligation de rembourser un prêt en défaut de paiement.

Le FLMPN a pris des mesures pour déterminer les enjeux qui doivent être réglés pour mettre en œuvre le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit. Toutefois, l'environnement dans lequel le FLMPN évolue contient des enjeux et des facteurs déterminants statiques. Ce sont des enjeux qu'il faut mentionner, mais qui sont considérés comme des « éléments connus » dans le travail de tous les jours de l'ensemble du personnel du FLMPN, notamment :

- La population dans les réserves augmente deux fois plus vite que la moyenne canadienne. Cette poussée démographique exerce des pressions croissantes sur l'offre de logements. La demande de logements est supérieure à l'offre.
- Le choix de logements, ainsi que les logements abordables, font défaut dans les réserves et la majeure partie du parc de logements existants est en mauvais état.

- L'un des grands obstacles à l'obtention d'un financement privé sur des terres de réserve réside dans l'incapacité de l'emprunteur d'offrir le terrain en garantie à l'institution financière pour la protéger en cas de défaut, car la Loi sur les Indiens les protège contre la saisie par des non-Indiens et les terres sont généralement détenues en propriété collective.
- Les taux d'accession à la propriété sont faibles et les Premières nations ne peuvent pas toutes financer des initiatives de logements du marché.
- Certaines Premières nations ne croient pas qu'elles doivent payer leurs logements.
- Le logement est encore un enjeu politique dans de nombreuses communautés.

## **RISQUES**

### **Les risques liés à cet objectif sont les suivants :**

- La demande de participation au FLMPN est volontaire et il n'y a pas de date d'échéance précise pour la présenter.
- Les dirigeants et l'administration d'une Première nation peuvent ne pas s'entendre sur les priorités dans les limites des ressources en personnel restreintes.
- Des prêteurs peuvent être réticents à participer au mécanisme d'amélioration des modalités de crédit parce qu'ils ne connaissent pas suffisamment les mécanismes de prêts dans les communautés des Premières nations.
- Certaines communautés considèrent que le logement est un droit conféré par traité et croient que de nombreuses Premières nations ne sont pas prêtes à des solutions ou des outils du marché.
- Des Premières nations peuvent refuser de se prévaloir du mécanisme d'amélioration des modalités de crédit en raison d'obstacles perçus ou réels à la participation, comme la taille relativement petite de la « classe moyenne » ou le nombre limité de Premières nations se trouvant dans une région où il y a une économie, ce qui se traduit par un nombre limité d'emprunteurs admissibles.

## Initiatives & stratégies

### 1.

- S'assurer que des ententes sont conclues entre les prêteurs et la Première nation concernant les prêts à consentir aux membres de la communauté.
- Se concentrer sur les Premières nations qui ont déjà été approuvées en vue de l'amélioration des modalités de crédit, afin de favoriser la disponibilité des prêts et la construction/rénovation de logements.

Le FLMPN lance actuellement une stratégie énergétique pour s'assurer que toutes les Premières nations approuvées concluent des ententes avec les prêteurs, afin de faciliter le flux de prêts vers les membres des communautés. Le personnel du FLMPN se concentrera sur cette question en priorité et travaillera avec les prêteurs et les Premières nations, afin de s'assurer que les prêts servent à la construction ou à la rénovation des logements pour les familles des Premières nations.

Parmi les autres points à prendre en considération, mentionnons l'état des demandes en cours, l'identification des nouvelles communautés des Premières nations prêtes ou presque prêtes, par l'entremise de nombreux points de contact (fiduciaires, vérificateurs, directeurs de banque, promoteurs immobiliers, etc.), ainsi que la détermination de régions géographiques cibles supplémentaires où l'on pourrait organiser des ateliers.

## Mesures

- Nombre d'ententes conclues entre les prêteurs et les Premières nations
- Nombre de prêts consentis à des membres
- Nombre de logements approuvés

### 2.

- Soutenir les communautés des Premières nations qui sont prêtes ou presque prêtes en multipliant les visites sur les lieux avant et pendant le processus de demande.
- Déterminer les principaux points qui font que le FLMPN se démarque d'autres options, et en donner la preuve, et démontrer la proposition de valeur en montrant la façon dont le FLMPN a influé sur les progrès.
- Collaborer avec les Premières nations approuvées, afin de prouver que le processus fonctionne réellement.

Le FLMPN continuera d'adapter, d'améliorer et de rationaliser le processus de demande, afin de répondre aux besoins des Premières nations et du FLMPN, et ce, de la manière la plus opportune et la plus efficace possible, tout en respectant les capacités des Premières nations et le temps dont elles ont besoin. Le FLMPN poursuivra la stratégie tactique de mobilisation des Premières nations ciblées. La stratégie s'inspirera du modèle opérationnel mis en œuvre au milieu de 2009 et suivi pendant toute l'année 2010 concernant le recours à davantage de réunions « en personne » et au soutien permanent du personnel pour guider les Premières nations intéressées tout au long des processus de demande et de mise en œuvre.

### Mesures

- Nombre de nouvelles demandes
- Nombre de nouvelles Premières nations admissibles

---

### 3.

- Organiser des ateliers sur le traitement des demandes au niveau de multiples intervenants au sein d'une région géographique (p. ex., conseil tribal ou organisation provinciale/territoriale (OPT)).

Le FLMPN saisira toutes les occasions d'approcher des conseils tribaux et des organisations provinciales/territoriales (OPT) pour présenter les possibilités qu'il offre et organiser des ateliers ciblés sur le traitement des demandes dans toutes les régions, en fonction des besoins.

Le FLMPN étudiera des méthodes permettant de s'assurer de la présence d'ambassadeurs régionaux bien informés et entretiendra des relations plus étroites avec les personnes et les organismes compétents, qui peuvent aider efficacement à mettre en œuvre le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit. La communication accrue avec les Premières nations qui ont déjà suivi le processus aidera à élaborer une stratégie pour mieux servir d'autres Premières nations. Les fiduciaires joueront un rôle actif pour favoriser l'accès au FLMPN.

## Mesures

- Nombre d'ateliers/de présentations
- Nombre de nouvelles demandes

### 4.

- Saisir les possibilités de réseautage déterminées comme une composante du plan annuel de communication afin d'aider à accroître la visibilité et la crédibilité. Cette stratégie comprend la collaboration avec les partenaires des Premières nations, les réseaux de contact des fiduciaires et d'autres personnes ou organismes recommandés.
- Les fiduciaires apportent leur appui à cette initiative en faisant la promotion du FLMPN dans les communautés des Premières nations et en participant à des initiatives et à des activités spéciales.
- Cibler les prêteurs non participants et améliorer les relations avec les prêteurs participants.
- Améliorer le site Web et les documents imprimés.

Le FLMPN accroîtra ses efforts d'information du public à son sujet et sur le fait qu'il représente un mécanisme supplémentaire permettant de satisfaire les besoins en logements du marché dans les réserves et qu'il complète, mais ne remplace pas, les programmes et initiatives publics et privés existants.

Le FLMPN analysera les offres des prêteurs, des banques et d'autres intervenants qui ont des intérêts semblables pour établir de nouvelles relations et renforcer celles qui existent déjà. Il importe que le FLMPN comprenne mieux ce que sont les réalités des Premières nations relativement aux options qui combleront le mieux leurs besoins. De nouveaux prêteurs, en particulier des prêteurs régionaux se trouvant à proximité des Premières nations approuvées, seront ciblés dans le cadre de la stratégie de mobilisation de 2011.

## Mesures

- Nombre de nouveaux prêteurs
- Nombre de demandes de renseignements

## OBJECTIF 2.0: Mettre en œuvre le Programme de développement du potentiel

### Vue d'ensemble

Le Programme de développement du potentiel appuie l'offre de cours de formation, de conseils et d'encadrement axés sur le développement du potentiel des logements du marché pour les clients et adaptés aux besoins individuels des Premières nations déterminés grâce au processus d'évaluation. Cette aide peut également accroître le perfectionnement professionnel des inspecteurs de logements, des gestionnaires de logements, des gestionnaires des terres et des agents financiers, entre autres. Les besoins en développement du potentiel varient et leur éventail peut être vaste, mais il existe une excellente possibilité pour le FLMPN de devenir un chef de file dans ce domaine.

### RISQUES

#### Les risques liés à cet objectif sont les suivants :

- La mise en œuvre du plan de formation des Premières nations admissibles aux fonds affectés au développement du potentiel peut accuser du retard (manque de formateurs, autres priorités de la Première nation, etc.), ce qui peut influencer sur le moment de l'approbation ou de la mise en œuvre de l'amélioration des modalités de crédit pour la Première nation.
- Le revenu net du FLMPN n'est pas suffisant pour financer le développement du potentiel l'année suivante en raison du nombre de réclamations plus élevé que prévu ou du revenu de placements inférieur aux prévisions.
- Les Premières nations qui sont en défaut relativement au mécanisme d'amélioration des modalités de crédit pourraient se voir privées de l'accès aux fonds affectés au développement du potentiel.

### Initiatives & stratégies

#### 1.

- Le FLMPN travaillera avec des détenteurs d'offres à commande et les Premières nations pour mettre la dernière main aux plans de développement du potentiel et assurer la présentation de la formation.
- Les séances de formation feront l'objet d'une surveillance permanente pour faire en sorte que le processus de vérification de l'entrepreneur résulte en l'optimisation de la formation présentée.

En 2011-2015, le FLMPN concentrera ses efforts sur le financement et l'exécution de plans de formation convenus entre les Premières nations et lui. Même s'il doit d'abord s'adresser aux détenteurs d'offres à commandes, son personnel aidera les Premières nations à conclure des ententes avec d'autres experts-conseils et établissements, le cas échéant. Le FLMPN s'efforcera de mettre en place un système efficace d'ententes contractuelles.

Le FLMPN reconnaît qu'il importe de travailler avec des partenaires potentiels, qui organisent déjà des exercices de développement du potentiel avec des Premières nations dans diverses régions du pays. Le FLMPN doit compléter et améliorer ces efforts, qui ne doivent ni se chevaucher ni être considérés comme de la concurrence. Certaines Premières nations ont établi des relations de travail positives avec des experts-conseils dans le domaine du développement du potentiel, et le FLMPN encourage et appuie une telle démarche, car elle cadre avec ses trois piliers.

## Mesures

- Nombre d'engagements en matière de financement du développement du potentiel faits aux communautés des Premières nations et montant de ces engagements.

### 2.

- Appuyer les Premières nations et travailler avec elles, afin de s'assurer que la formation en développement du potentiel répond au besoin déterminé.
- S'efforcer de s'assurer que les Premières nations qui reçoivent des fonds affectés au développement du potentiel deviennent admissibles à l'amélioration des modalités de crédit le plus rapidement possible.

Le FLMPN travaillera avec les Premières nations approuvées pour s'assurer que l'aide au développement du potentiel reçue prépare et soutient ces communautés en vue de l'amélioration des modalités de crédit. Au besoin ou une fois qu'elles sont approuvées en vue de l'amélioration des modalités de crédit, le FLMPN collaborera avec ces Premières nations en vue de les présenter comme des exemples à suivre pour les autres communautés qui s'efforcent déjà de développer leur potentiel ou qui envisagent le FLMPN comme une option en matière de logement.

## Mesures

- Nombre de Premières nations aidées par les fonds affectés au développement du potentiel, qui deviennent admissibles à l'amélioration des modalités de crédit.
- Nouvelle force tangible dont fait preuve une communauté grâce au financement du développement du potentiel.

### 3.

- Soutenir les communautés des Premières nations prêtes ou presque prêtes en multipliant les visites de développement des affaires, afin de présenter les avantages du FLMPN et de décrire le Programme de développement du potentiel.
- Démontrer les principaux points qui font que le FLMPN se démarque d'autres options et décrire la proposition de valeur en montrant la façon dont le FLMPN a influé sur les progrès, grâce au développement du potentiel.

Le FLMPN continuera d'utiliser une stratégie tactique pour mobiliser les Premières nations ciblées. La stratégie s'inspirera du modèle opérationnel mis en œuvre au milieu de 2009 et suivi en 2010 concernant le recours à davantage de réunions « en personne » et au soutien permanent du personnel pour guider les Premières nations intéressées tout au long du processus de demande.

## Mesures

- Nombre de nouvelles Premières nations admissibles au développement du potentiel.

### 4.

- Élaborer des outils et du matériel de formation afin de combler tout écart entre les services offerts dans le marché et les besoins des communautés des Premières nations admissibles.
- Le FLMPN s'efforcera de tenir davantage compte de la diversité régionale des Premières nations.

De toute évidence, les Premières nations sont relativement différentes d'une région à l'autre du pays et le FLMPN doit en être conscient lorsqu'il communique avec les communautés et les organisations. Les contacts régionaux sont cruciaux pour faciliter une approche plus éclairée, ciblée et engagée visant à obtenir de l'information sur les marchés locaux du logement, les climats politiques, les régimes fonciers et les options de logement actuellement visées dans chaque région. Il y a dans chaque région des personnes et des organismes influents qui peuvent aider le FLMPN à développer des plans efficaces de formation en développement du potentiel sur une base régionale.

## Mesures

- Nouveaux outils et matériel élaborés pour satisfaire un besoin particulier.

Le tableau ci-dessous présente les résultats prévus des opérations du FLMPN pendant la période de planification de 2011-2015 (AMC signifie amélioration des modalités de crédit et DP signifie développement du potentiel) :

Activité prévue	Prévisions originales 2010	Prévisions mises à jour 2010	2011	2012	2013	2014	2015
-----------------	----------------------------	------------------------------	------	------	------	------	------

### Nombre de demandes

<i>Reçues</i>	-	21	39	48	48	48	48
<i>Cumulées</i>	-	38	77	125	173	221	269

### Nombre de Premières nations approuvées

<i>AMC et DP (*52 % des PN ayant présenté une demande)</i>	-	11	23	25	25	25	25
<i>DP seulement (48 % des PN ayant présenté une demande)</i>	-	8	21	23	23	23	23
<i>AMC après DP (40 % seulement des PN admissibles au DP seront admissibles à l'AMC après deux ans, et 40 % de plus au bout de trois ans)</i>	-	-	1	4	12	18	18

### Nouvelles Premières nations admissibles à l'amélioration des modalités de crédit

<i>Nombre de Premières nations</i>	35	11	24	29	37	43	43
<i>Nombre cumulé</i>	55	17	41	70	107	150	193

### Nombre de logements approuvés

<i>Nombre de nouveaux logements approuvés</i>	300	9	153	369	630	963	1 350
<i>Nombre cumulé</i>	350	9	162	531	1 161	2 124	3 474

### Prêteurs

<i>Nombre de prêteurs admissibles</i>	7	7	9	9	9	9	9
---	---	---	---	---	---	---	---

\* En se fondant sur les résultats à ce jour (2008-2010), on prévoit que 52 % des Premières nations ayant présenté une demande seront admissibles à l'amélioration des modalités de crédit dans l'année de réception de la demande. Pour ce qui est des Premières nations approuvées pour le développement du potentiel seulement dans l'année de réception de la demande, on prévoit que 40 % seront admissibles à l'amélioration des modalités de crédit après deux ans et que 40 % de plus seront admissibles au bout de trois ans. Selon les estimations, 20 % seulement des Premières nations approuvées pour le développement du potentiel ne seront peut-être pas admissibles à l'amélioration des modalités de crédit.

Les prévisions du « Nombre de Premières nations approuvées » figurant dans la colonne 2011 sont plus élevées que ce que le nombre de demandes reçues, soit 39, produirait. Nous manquerons de temps pour traiter entièrement les demandes reçues durant la dernière partie de 2010 (cinq des 21 demandes reçues); par conséquent, ces demandes ont été reportées à 2011.

### OBJECTIF 3.0: Gérer efficacement les services de placement

#### Vue d'ensemble

Toutes les activités de placement sont conformes aux exigences de l'énoncé de la politique de placement du FLMPN, qui établit les rôles en matière de régie et de gestion relativement à la gestion du placement de l'actif du FLMPN, et définit et contrôle les risques et les attentes en matière de rendement du FLMPN en imposant des limites quantitatives aux avoirs placés. En plus de l'énoncé de la politique de placement, le FLMPN élabore une stratégie de placement annuelle. Le FLMPN doit être en mesure de gérer adéquatement les conséquences des fluctuations des conditions du marché.

Les revenus de placement produits par le capital du FLMPN servent à maintenir et aussi à élargir la capacité du FLMPN d'exécuter le mécanisme d'amélioration des modalités de crédit et le Programme de développement du potentiel, de couvrir les frais d'administration du FLMPN, ainsi que d'exécuter tout programme supplémentaire, conformément à l'Acte de fiducie.

#### Initiatives

- Examiner l'énoncé de la politique de placement.
- Préserver et faire croître le capital.

#### Stratégie

Le directeur des placements prépare une stratégie de placement annuelle, qui est soumise à l'approbation des fiduciaires. Cette stratégie définit les instruments de placement, la composition de l'actif et les risques pour elle. Le FLMPN adopte une stratégie de placement passive.

Le directeur des placements adopte un style de gestion des placements qui est mis en œuvre raisonnablement en tenant compte d'un horizon à long terme et en respectant les catégories

d'actif autorisées par le FLMPN. Les attentes à long terme en matière de risques et de rendement du portefeuille se conforment généralement à celles des obligations à cinq ans du gouvernement du Canada. Les rendements réels varient en fonction de l'inflation.

## Mesures

La stratégie de placement du FLMPN vise à obtenir un rendement suffisant pour pouvoir payer les frais d'administration, permettre le développement du potentiel et atteindre les objectifs futurs du FLMPN.

## OBJECTIF 4.0: Gérer efficacement l'administration du FLMPN

### VUE D'ENSEMBLE DES FINANCES

Le gestionnaire du FLMPN est tenu de garantir l'intégrité et l'objectivité des états financiers et de veiller à ce qu'ils soient préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada. Le FLMPN maintient des systèmes financiers appropriés et des contrôles internes connexes, qui lui donnent l'assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que l'actif est protégé, que les opérations sont dûment autorisées, que les ressources sont gérées de manière efficiente et économique, et que les activités sont menées avec efficacité.

### Initiatives

- Mettre en œuvre des normes comptables révisées, le cas échéant.
- Poursuivre le processus consistant à obtenir la confirmation que le FLMPN est exonéré de l'impôt sur le revenu.
- Appuyer l'évaluation du FLMPN, par la participation active et la production de données et autres renseignements, au besoin.

### Stratégie

Le FLMPN prévoit continuer de faire tout ce qu'il peut pour appuyer son statut d'entité non imposable.

Le FLMPN continuera de collaborer avec la SCHL à la conception de l'évaluation et prévoit participer activement à la planification et à l'exécution de celle-ci, à la formulation de recommandations et au processus de mise en œuvre de ces recommandations.

## Mesures

- Normes comptables révisées mises en œuvre, s'il y a lieu.
- Approbation du Plan d'activités de 2012.
- Le FLMPN prouve qu'il a apporté une contribution estimable à une évaluation rigoureuse effectuée à un moment opportun.

## VUE D'ENSEMBLE DES RESSOURCES HUMAINES

À titre de gestionnaire du FLMPN, la SCHL doit assurer et gérer sa dotation en personnel. Depuis 2009, les fiduciaires ont pris des mesures pour lancer l'approbation des politiques du FLMPN en regard de ses ressources humaines. En 2011, ces politiques et le système de rémunération seront finalisés et mis en œuvre.

## Initiatives

- Approuver des politiques de ressources humaines et un système de rémunération pour le FLMPN.
- Étudier des conditions de dotation à long terme et la façon dont elles peuvent attirer des membres des Premières nations.
- Offrir au personnel de la formation et de l'encadrement, afin d'appuyer les activités du FLMPN.

## Stratégie

Le FLMPN étudiera la possibilité de trouver du personnel au fait des perspectives, des positions et du paysage politique régionaux, afin d'avancer efficacement.

Le FLMPN poursuivra l'élaboration de ses politiques de ressources humaines et du système de rémunération, afin de soutenir la mobilisation directe du personnel professionnel et expérimenté des Premières nations à long terme.

L'effectif en place est engagé, informé et expérimenté en ce qui concerne le marché du logement des Premières nations et, de manière générale, connaît bien les Premières nations. Le FLMPN aidera le personnel en lui offrant une formation, au besoin, et en promouvant le travail d'équipe. Il veillera en outre à ce que les communications internes soient efficaces, afin de s'assurer que le personnel est maintenu en poste et mobilisé.

## Mesures

- Nombre d'ententes de dotation à long terme.
- Cours de formation suivis et mis en œuvre.
- Politiques en matière de ressources humaines qui attirent et maintiennent en poste le personnel.

## VUE D'ENSEMBLE DU MARKETING

Il peut être difficile, pour un aussi jeune organisme que le FLMPN, de commercialiser le Mécanisme d'amélioration des modalités de crédit et le Programme de développement du potentiel. Les fiduciaires s'efforcent d'ouvrir les portes pour que les employés du FLMPN puissent soutenir et aider les communautés des Premières nations potentielles à s'informer sur les logements du marché, à remplir les demandes, à instaurer des plans de développement du potentiel, à obtenir l'approbation pour l'amélioration du crédit, à obtenir les emprunts pour qu'au bout du compte, les familles des Premières nations soient propriétaires de leurs propres logements. On prévoit que les efforts futurs de marketing et de communication pourront compter sur la collaboration entre les fiduciaires et le personnel pour relever tout défi en matière d'information publique et de transfert des connaissances.

## Initiatives

- Actualiser le contenu Web en temps opportun.
- Communiquer en permanence et entretenir des relations avec les médias.
- Mettre à jour les documents imprimés et en créer de nouveaux, au besoin.
- Assister et participer à des foires commerciales et à divers événements.

## Stratégie

Le FLMPN examinera le site Web et le tiendra à jour pour s'assurer qu'il contient des documents conviviaux qui s'adressent à des auditoires cibles précis (sections à l'intention des prêteurs, des communautés des Premières nations, des partenaires, etc.). Il sera encore important d'indiquer aux Premières nations que le FLMPN est une fiducie autonome active, distincte du gouvernement fédéral.

Dans le passé, le FLMPN a principalement servi les Premières nations qui manifestaient de l'intérêt pour lui à des conférences, à des foires commerciales et à des réunions, et grâce à des contacts, et qui par la suite l'invitaient à présenter son offre de services dans leur communauté. Le FLMPN entend continuer dans la même veine et a également l'intention d'adopter une stratégie plus énergique pour mieux faire connaître ses services en offrant des séances d'information et des ateliers sur les demandes à des rassemblements de multiples communautés (conseils tribaux, organisations provinciales/territoriales), ainsi qu'à des Premières nations prêtes ou presque prêtes à offrir des logements du marché dans leurs communautés.

Chaque fois que ce sera possible, le FLMPN cherchera à appuyer la formation des Premières nations par d'autres Premières nations approuvées ou par d'autres Premières nations qui participent au processus.

### **Mesures**

- Suivi régulier de l'utilisation du site Web.
- Nombre d'événements, de foires commerciales, de conférences et de réunions auxquels le FLMPN participe.
- Communiqués.
- Rétroaction et demandes de renseignements reçues de Premières nations, de prêteurs, de membres des communautés, d'organisations, etc.

## VUE D'ENSEMBLE DES COMMUNICATIONS

La stratégie de communication du FLMPN décrit les objectifs qu'elle doit atteindre, l'auditoire cible et les principaux messages, c.-à-d. les principaux faits, réflexions et idées que les activités de communication veulent transmettre. Dans le cadre de la stratégie de communication du FLMPN, un calendrier détaillé des activités de communication prévues est préparé tous les ans. Les dépenses relatives à ces activités de communication sont incluses au budget annuel. La stratégie de communication est mise à jour pour tenir compte des stratégies et des résultats de la séance de planification stratégique annuelle, où de nouvelles idées et de nouveaux événements se font jour.

### Initiatives

- Collaboration et partenariats avec les organismes autochtones.
- Joindre le plus grand nombre d'organisation provinciale/territoriale et de conseils tribaux possible.
- Faire participer des jeunes des Premières nations à des séances d'information.
- Organiser des séances ciblées, afin de présenter le FLMPN à autant de Premières nations que possible dans une région particulière.
- Promouvoir des possibilités de développement du potentiel pour les jeunes des communautés des Premières nations admissibles (p. ex., la façon d'établir une bonne cote de crédit).

### Stratégie

Le FLMPN dispose d'un réseau de références croissant, qui témoigne de la réussite des activités de base. Les efforts des fiduciaires pour établir des liens entre leurs réseaux de contacts dans les Premières nations et les milieux d'affaires et le personnel du FLMPN ont renforcé ce réseau. Il existe aussi des occasions au niveau régional de joindre simultanément un grand nombre de chefs, de conseillers et de dirigeants de bandes des Premières nations réunis à divers rassemblements.

En outre, des partenariats de collaboration et d'autres organisations, comme l'Association des agents financiers autochtones, promeuvent et présentent le FLMPN aux Premières nations et aux prêteurs. Le FLMPN saisira toutes les possibilités de collaborer avec des organisations autochtones, des organisations nationales et des organismes d'administrations régionales, afin de renseigner les Premières nations sur le FLMPN et les avantages qu'il peut apporter aux communautés. Ces partenariats et collaborations aident à augmenter l'exposition et assoient la réputation et la crédibilité du FLMPN auprès des Premières nations et des prêteurs.

Les relations avec des intervenants éventuels peuvent être très efficaces aux niveaux national, régional et local. Le FLMPN s'assurera que ces relations sont mutuellement avantageuses, qu'elles favorisent l'atteinte de ses objectifs et qu'elles constituent une utilisation efficace du temps et des ressources.

Le FLMPN s'efforcera d'offrir aux jeunes une possibilité de s'informer des options et des avantages qu'il offre. En attirant l'attention des jeunes et des jeunes professionnels (25 à 35 ans) des Premières nations, il pourrait y avoir une réaction et une attraction plus importantes quant au concept de création de richesse, grâce à l'accession à la propriété. Comme ils sont les futurs dirigeants, professionnels, parents et accédants à la propriété, il est impératif que les jeunes des Premières nations participent aux séances lorsque cela se justifie.

### **Mesures**

- Nombre accru de partenariats et de collaborations.
- Intervention attestée auprès des clients des Premières nations grâce à des collaborations.
- Nombre de séances organisées, nombre de participants et nombre de Premières nations représentées aux séances.
- Intérêt manifesté par les jeunes des Premières nations.

## Plan financier

Le plan financier présente les résultats globaux prévus en 2010 et pour l'horizon de planification de 2011 à 2015.

Le FLMPN a amorcé ses activités en mai 2008 avec la contribution initiale de 300 millions de dollars fournie par la SCHL au nom du gouvernement du Canada. Cette contribution offre un filet de sécurité partiel ou une « amélioration des modalités de crédit » pour la garantie relative aux prêts à l'habitation que fournit une Première nation aux institutions financières. On s'attend à ce que le FLMPN offre une amélioration des modalités de crédit aux institutions financières à compter de 2010.

La couverture accumulée pour l'amélioration des modalités de crédit du FLMPN ne peut pas dépasser sa valeur nette, laquelle correspond à la différence entre son actif et son passif. Tant que le FLMPN exerce ses activités, l'apport reporté n'est pas considéré comme un passif. La couverture accumulée au cours de la période de planification, qui se fonde sur le nombre de logements prévu, un montant de prêt moyen de 150 000 dollars et l'amélioration des modalités de crédit du FLMPN de 10 %, est la suivante :

<b>COUVERTURE ACCUMULÉE POUR L'AMÉLIORATION DES MODALITÉS DE CRÉDIT</b>	<b>Prévisions 2010</b>	<b>Prévisions mises à jour 2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Nombre cumulatif de logements	350	9	162	531	1 161	2 124	3 474
Valeur prévue des prêts (en M\$)	52,50	1,35	24,30	79,65	174,15	318,60	521,10
Couverture accumulée (en M\$)	5,25	0,14	2,43	7,97	17,42	31,86	52,11

Le FLMPN a entamé des discussions avec ses vérificateurs externes pour déterminer la bonne méthodologie d'évaluation de sa garantie en vertu du mécanisme d'amélioration des modalités de crédit. Au moment de la rédaction du présent Plan, la méthodologie d'évaluation véritable n'a pas encore été déterminée. Ainsi, aux fins du présent Plan financier, les prévisions de demandes

de règlement en vertu de la garantie du FLMPN continuent de se fonder sur le flux de trésorerie, conformément au Plan de 2010-2014. Aucune demande de règlement n'est prévue au titre de la garantie du FLMPN durant la période de planification. Même si l'on prévoit quelques cas de défaut d'emprunteurs individuels durant cet horizon de planification, les communautés des Premières nations concernées, qui doivent offrir la première ligne de défense au prêteur, pourront les gérer.

Le FLMPN doit être autonome financièrement et n'est pas autorisé à contracter des emprunts, comme le stipule l'Acte de fiducie. La contribution en capital sert à payer les dépenses de règlement futures. Ses revenus proviennent du placement de la contribution initiale de 300 millions de dollars. Les rentrées de fonds provenant du rendement des placements couvrent les frais de fonctionnement, soit l'administration, le développement du potentiel et l'évaluation. L'excédent des revenus par rapport à ces dépenses sert à payer les dépenses de règlement futures éventuelles et s'ajoute au capital, afin de maintenir et d'accroître la capacité du FLMPN de mener ses activités de base.

En 2009, le FLMPN a terminé la mise en œuvre de sa stratégie de placement. D'après les prévisions, le rendement des placements durant l'horizon de planification doit augmenter en 2015. Ces rendements sont plus élevés, comparés à ceux prévus dans le Plan de 2010-2014. L'augmentation est le fait de la reprise économique au Canada par rapport au ralentissement qui a commencé à la fin de 2008 et s'est poursuivi en 2009. Ces prévisions prennent en compte les placements actuels et les taux d'intérêt prévus. Le rendement de ces placements produira suffisamment de trésorerie pour couvrir les dépenses de fonctionnement du FLMPN et fournir des fonds au Programme de développement du potentiel. Tout excédent sera réinvesti, afin d'accroître l'offre du FLMPN en ce qui a trait au mécanisme d'amélioration des modalités de crédit et au développement du potentiel.

On prévoit que les dépenses de fonctionnement seront plus faibles en 2011 que ce qui avait été prévu à l'origine dans le Plan d'activités 2010-2014, en raison d'une réduction des services professionnels et techniques.

Compte tenu de son objectif d'intérêt public, qui consiste, depuis 2008, à favoriser le bien-être social et l'amélioration du cadre de vie des communautés des Premières nations, le FLMPN cherche à obtenir de l'Agence du revenu du Canada (ARC) une décision portant qu'il est un organisme exonéré d'impôt. Des opinions juridiques allant en ce sens amènent le FLMPN à croire qu'il a un argument solide à l'appui de cette exonération d'impôt. Le Plan a été préparé en se fondant sur les prémisses que le FLMPN ne payera pas d'impôt sur le revenu. Si toutefois

le FLMPN était considéré comme une entité assujettie au paiement d'impôt, il a estimé que son passif éventuel pour impôt serait de 1 740 000 \$ à la fin de la période de planification.

L'exercice financier du FLMPN est l'année civile. Les états financiers de la période de planification sont présentés dans les pages suivantes :

ÉTAT DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION En M\$	Chiffres réels 2009	Prévisions approuvées 2010	Prévisions mises à jour 2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Revenus</b>								
Constatation de l'apport reporté afférent aux activités de l'exercice courant	2,325	6,638	3,759	5,439	6,602	7,470	7,847	8,038
<b>Total des revenus</b>	<b>2,325</b>	<b>6,638</b>	<b>3,759</b>	<b>5,439</b>	<b>6,602</b>	<b>7,470</b>	<b>7,847</b>	<b>8,038</b>
<b>Dépenses</b>								
Frais d'administration - démarrage	0,076	-	-	-	-	-	-	-
Frais d'administration - permanents	2,247	3,845	3,314	3,729	3,800	3,892	4,013	4,150
Frais de développement du potentiel	0,002	2,793	0,445	1,485	2,727	3,578	3,834	3,888
Frais de règlement	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais d'évaluation	-	-	-	0,225	0,075	-	-	-
<b>Total des dépenses</b>	<b>2,325</b>	<b>6,638</b>	<b>3,759</b>	<b>5,439</b>	<b>6,602</b>	<b>7,470</b>	<b>7,847</b>	<b>8,038</b>
<b>Excédent des revenus par rapport aux dépenses</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DES APPORTS REPORTÉS En M\$	Chiffres réels 2009	Prévisions approuvées 2010	Prévisions mises à jour 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Solde au début de la période	303,477	309,431	310,583	317,511	323,264	328,294	332,851	337,356
Contributions reçues	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenu de placements	9,431	9,601	10,687	11,192	11,632	12,027	12,352	12,685
Imputé aux revenus pour concorder avec les dépenses	(2,325)	(6,638)	(3,759)	(5,439)	(6,602)	(7,470)	(7,847)	(8,038)
<b>Total des apports reportés à la fin de la période</b>	<b>310,583</b>	<b>312,394</b>	<b>317,511</b>	<b>323,264</b>	<b>328,294</b>	<b>332,851</b>	<b>337,356</b>	<b>342,003</b>

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE En M\$	Chiffres réels 2009	Prévisions approuvées 2010	Prévisions mises à jour 2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Actifs</b>								
<i>À court terme</i>								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7,958	6,222	6,324	6,439	6,541	6,632	6,722	6,814
Intérêts courus à recevoir	1,839	1,244	1,264	1,288	1,308	1,326	1,344	1,363
	<b>9,797</b>	<b>7,466</b>	<b>7,588</b>	<b>7,727</b>	<b>7,849</b>	<b>7,958</b>	<b>8,066</b>	<b>8,177</b>
Placements à long terme	301,011	304,876	309,877	315,533	320,481	324,953	329,356	333,895
Immobilisations	0,272	0,233	0,227	0,165	0,105	0,070	0,064	0,061
<b>Total de l'actif</b>	<b>311,080</b>	<b>312,575</b>	<b>317,692</b>	<b>323,425</b>	<b>328,435</b>	<b>332,981</b>	<b>337,486</b>	<b>342,133</b>
<b>Passif</b>								
<i>À court terme</i>								
Créditeurs et charges à payer	0,426	0,130	0,130	0,130	0,130	0,130	0,130	0,130
	<b>0,426</b>	<b>0,130</b>	<b>0,130</b>	<b>0,130</b>	<b>0,130</b>	<b>0,130</b>	<b>0,130</b>	<b>0,130</b>
Avantages incitatifs relatifs à un bail reportés	0,071	0,051	0,051	0,031	0,011	0,000	0,000	0,000
Apports reportés	310,583	312,394	317,511	323,264	328,294	332,851	337,356	342,003
<b>Total du passif</b>	<b>311,080</b>	<b>312,575</b>	<b>317,692</b>	<b>323,425</b>	<b>328,435</b>	<b>332,981</b>	<b>337,486</b>	<b>342,133</b>

## Budgets

### BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le budget de fonctionnement présente les frais d'administration et les coûts du Programme de développement du potentiel, ainsi que les coûts de toute évaluation, tout rapport spécial ou toute vérification. Il ne comprend pas le coût des règlements en vertu du mécanisme d'amélioration des modalités de crédit, qui fait l'objet de prévisions distinctes dans les états financiers simulés présentés dans le Plan financier.

Le tableau ci-dessous résume les besoins pour l'horizon de planification. De plus amples détails sont fournis dans chacune des sections qui suivent :

BUDGET DE FONCTIONNEMENT En \$	Chiffres réels 2009	Prévisions approuvées 2010	Prévisions mises à jour 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Frais d'administration	2 247 062	3 845 194	3 313 723	3 729 030	3 800 462	3 892 258	4 013 396	4 150 030
Frais de développement du potentiel	2 500	2 792 412	445 500	1 485 000	2 727 000	3 577 500	3 834 000	3 888 000
Frais d'évaluation	0	0	0	225 000	75 000	0	0	0
Frais d'administration - coûts de démarrage	75 528	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total du budget de fonctionnement</b>	<b>2 325 090</b>	<b>6 637 606</b>	<b>3 759 223</b>	<b>5 439 030</b>	<b>6 602 462</b>	<b>7 469 758</b>	<b>7 847 396</b>	<b>8 038 030</b>

#### Budget des frais d'administration

Le budget des frais d'administration présente les frais relatifs à la gestion du FLMPN, sauf les paiements effectués aux prêteurs ou aux assureurs des prêts au titre des demandes de règlement en vertu du mécanisme d'amélioration des modalités de crédit, les coûts du Programme de développement du potentiel, et les coûts des évaluations et des vérifications spéciales.

Les frais d'administration sont couverts par les revenus de placement, lesquels sont imputés aux apports reportés et considérés comme un revenu uniquement dans l'optique des dépenses de l'exercice en cours. Comme le prévoit l'Acte de fiducie, les frais d'administration ne doivent pas être supérieurs au montant total établi dans le budget approuvé.

Le tableau suivant présente un résumé des besoins en budget des frais d'administration pour la période de planification de 2011 à 2015 :

BUDGET DES FRAIS D'ADMINISTRATION En \$	Chiffres réels 2009	Prévisions approuvées 2010	Prévisions mises à jour 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Équivalents temps plein (ETP)	8	11	11	11	11	11	11	11
Frais de personnel	33 978	15 151	13 146	41 506	42 129	43 182	44 477	45 811
Frais non liés au personnel	2 213 084	3 830 043	3 300 577	3 687 524	3 758 333	3 849 076	3 968 919	4 104 219
<b>Total du budget des frais d'administration</b>	<b>2 247 062</b>	<b>3 845 194</b>	<b>3 313 723</b>	<b>3 729 030</b>	<b>3 800 462</b>	<b>3 892 258</b>	<b>4 013 396</b>	<b>4 150 030</b>

Le FLMPN fonctionne depuis deux années complètes et peut maintenant mieux prendre en considération ses besoins opérationnels, afin d'atteindre ses objectifs. En 2010, il a poursuivi la mise en œuvre du modèle opérationnel amélioré, afin de s'attaquer au faible nombre de demandes de Premières nations et d'approbations d'amélioration des modalités de crédit. Ce modèle a tenu compte du nombre accru de visites nécessaires à une communauté des Premières nations pour obtenir, examiner et évaluer une demande. En outre, le processus prévoit une visite postérieure à l'approbation, ainsi qu'une visite annuelle, en vue d'exercer un suivi et d'évaluer la progression des dossiers pour s'assurer que la Première nation respecte l'entente conclue avec le FLMPN. D'autres déplacements ont été ajoutés, afin de tenir compte des relations du FLMPN avec les prêteurs admissibles à participer aux services qu'il offre. En conséquence, les frais de déplacement du FLMPN ont considérablement augmenté.

Le budget de marketing et de promotion de 2011 comprend une augmentation du nombre de conférences et de foires commerciales nationales et régionales auxquelles le personnel du FLMPN doit participer. La participation à ces événements donne une excellente visibilité au FLMPN et offre la possibilité de parler aux dirigeants, au personnel et aux membres des Premières nations. Ces événements offrent également au personnel du FLMPN des possibilités de créer des liens avec les représentants des Premières nations des communautés qui

instaurent des programmes de logements du marché et de satisfaire leurs besoins en leur donnant des conseils et des renseignements.

Comme le FLMPN est encore aux premières étapes de son cycle opérationnel, il importe d'investir des fonds pour l'aider à être connu des divers auditoires cibles, notamment les dirigeants et les administrateurs des Premières nations, ainsi que d'éventuels membres emprunteurs. Le budget de marketing et de promotion prévoit aussi la production de documents et l'élaboration et la mise à jour du site Web, et ce, en permanence.

### **Budget du Programme de développement du potentiel**

Le Programme de développement du potentiel a pour objet d'aider les communautés des Premières nations à devenir admissibles au mécanisme d'amélioration des modalités de crédit. Il aidera également à renforcer celles qui sont admissibles, afin de s'assurer qu'elles mettent en place l'infrastructure requise pour soutenir les logements du marché.

L'entente de financement établit le montant affecté aux ressources qui est disponible pour le développement du potentiel, lequel doit être précisé dans le Plan d'activités annuel. Le montant total ne doit pas être supérieur à 50 % du revenu net (revenus de placement et autres revenus, moins tous frais engagés durant l'exercice) de l'exercice précédent. Lorsque le FLMPN dépense moins que le montant total maximum disponible au cours d'un exercice donné, il peut reporter les montants non dépensés à des exercices futurs. Les montants reportés cumulés s'ajouteront au montant total maximum autrement autorisé. Le Plan tient compte du report de 2010 à 2011 des fonds disponibles affectés au Programme de développement du potentiel, à mesure que celui-ci accroît ses activités.

Le budget prévoit le paiement de frais à des entrepreneurs de l'extérieur chargés de mener les activités de développement du potentiel dans les communautés des Premières nations.

BUDGET DU DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL En \$	Chiffres réels 2009	Prévisions approuvées 2010	Prévisions mises à jour 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Financement prévu disponible à chaque exercice	1 547 000	2 976 984	3 553 067	3 463 889	2 876 485	2 514 769	2 278 621	2 252 802
Dépenses prévues	2 500	2 792 412	445 500	1 485 000	2 727 000	3 577 500	3 834 000	3 888 000
Montants non dépensés cumulatifs prévus à la fin de l'exercice	5 289 127	5 473 699	8 396 694	10 375 583	10 525 068	9 462 337	7 906 958	6 271 760

### Budget des frais d'évaluation

À compter de 2011, le ministre responsable de la SCHL effectuera, aux frais du FLMPN, une évaluation de celui-ci, ainsi que de son rendement et de sa gestion. Le coût de cette évaluation, qui est estimé à 300 000 dollars, est réparti sur deux ans. Même si l'on s'attend à ce que la majeure partie des travaux soit réalisée et payée en 2011, l'on prévoit que le rapport d'évaluation sera rédigé au début de 2012.

### BUDGET DES DÉPENSES EN CAPITAL

Le budget des dépenses en capital pour le mobilier, le matériel et les locaux administratifs sert à l'acquisition et au remplacement de biens et à l'aménagement des bureaux.

BUDGET DES DÉPENSES EN CAPITAL En \$	Chiffres réels 2009	Prévisions approuvées 2010	Prévisions mises à jour 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilier et matériel	0	0	25 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Améliorations locatives	0	25 000	0	0	0	0	0	0
<b>Total du budget des dépenses en capital</b>	<b>0</b>	<b>25 000</b>	<b>25 000</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>



Tél. 1-866-582-2808  
Télé. 613-740-9932  
1420 Place Blair, bureau 510  
Ottawa (Ontario) K1J 9L8

[www.flmpn.ca](http://www.flmpn.ca)