



# L'amélioration de la réussite économique des ajouts aux réserves urbaines

## Étape 1: Cerner les facteurs de réussite des Premières Nations en milieu urbain

Préparé pour le Conseil national de  
développement économique des  
Autochtones par Fiscal Realities  
Economists

October 2014

Conseil national de développement  
économique des Autochtones

[www.naedb-cndea.com](http://www.naedb-cndea.com)

# Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>
Étape 1 – Collectivités à l'étude .....	9
<b>Facteurs de réussite</b> .....	<b>11</b>
<b>Hypothèses</b> .....	<b>15</b>
<b>Évaluation des retombées</b> .....	<b>17</b>
<b>Analyse des facteurs de réussite</b> .....	<b>25</b>
<b>Conclusions</b> .....	<b>27</b>
Retombées générées par les investissements dans les réserves urbaines .....	27
Impacts économiques.....	27
Impacts fiscaux.....	29
Cinq principaux facteurs de réussite .....	32
Infrastructures et services.....	33
Gouvernance .....	33
Régime de gestion des terres .....	33
Revenus autonomes .....	34
Soutien communautaire .....	34
<b>Prochaines étapes</b> .....	<b>35</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>36</b>

## Résumé

---

Les ajouts aux réserves permettent aux Premières Nations d'accroître leur assise territoriale et d'encourager le développement économique de leurs communautés. Cependant, la conversion du territoire en terres de réserve par la voie de la Politique fédérale sur les ajouts aux réserves et la capacité subséquente des Premières Nations d'assurer leur développement économique sur leurs terres dépendent en partie du soutien actif et de la collaboration des collectivités non autochtones adjacentes aux terres appelées à devenir des terres de réserve.

Dans cette étude, nous nous penchons sur les retombées économiques et fiscales qui découlent des investissements dans les réserves, sur les facteurs qui influencent ces retombées et sur la façon dont ces facteurs pourraient être considérés dans le processus d'ajouts aux réserves en vue de maximiser les retombées économiques et fiscales. L'étude est réalisée en deux étapes. D'abord, nous quantifions à la première étape les impacts économiques des investissements dans les réserves urbaines pour les Premières Nations et les collectivités voisines, et déterminons ensuite les facteurs qui ont contribué à la réussite du développement économique. À la deuxième étape, nous appliquons les résultats de la première étape dans le cadre d'un examen de certains ajouts aux réserves en vue de cerner les façons d'accroître leurs retombées économiques et fiscales.

Le présent rapport est un résumé de la première étape. Nous examinons six Premières Nations dont au moins une réserve est adjacente à un centre urbain pour évaluer les retombées économiques et fiscales substantielles des investissements dans les réserves et les municipalités voisines.

Les six Premières Nations (au moins une de leurs réserves urbaines) suivantes et les municipalités avoisinantes ont été examinées dans le cadre de la première étape :

- 1) Première Nation de Shuswap et le district d'Invermere, en Colombie-Britannique.
  - La principale réserve de la Première Nation de Shuswap, la réserve indienne n° 0, est adjacente au district d'Invermere.
- 2) Première Nation de Westbank et le district de West Kelowna, en Colombie-Britannique.
  - Deux des réserves de la Première Nation de Westbank, les réserves indiennes Tsinstikeptum n° 9 et n° 10, sont situées à l'intérieur du district de West Kelowna, en Colombie-Britannique.
- 3) Première Nation dakota de Whitecap et la ville de Saskatoon, en Saskatchewan.
  - La réserve principale de la Première Nation dakota de Whitecap, la réserve indienne de Whitecap n° 94, est située près de la ville de Saskatoon.
- 4) Nation crie d'Opaskwayak et la ville de Le Pas, au Manitoba.

- Un bon nombre de réserves de la Nation crie d’Opaskwayak, dont les réserves de la Nation crie n° 21A, 21B, 21C, 21D, 21E, 21F, 21I et 21J, sont adjacentes à Le Pas.
- 5) Première Nation des Innu Takuaikan Uashat Mak Mani-Utenam et la ville de Sept-Îles, au Québec.
- Deux des réserves de la Première Nation des Innu Takuaikan Uashat Mak Mani-Utenam, la réserve indienne d’Uashat n° 27 et la réserve indienne de Maliotenam n° 27A, sont situées dans Sept-Îles, au Québec.
- 6) Première Nation malécite du Madawaska et la ville d’Edmundston, Nouveau-Brunswick.
- La réserve principale de la Première Nation malécite du Madawaska, la réserve indienne de St. Basile n° 10, est située dans Edmundston, au Nouveau-Brunswick.

Nous avons déterminé à la première étape de l’étude que les investissements réalisés dans les réserves produisent d’importantes retombées économiques et fiscales. Plus précisément, que a) les retombées économiques profitent certes aux habitants des réserves, mais aussi à la population des municipalités voisines. De plus, que b) les retombées fiscales profitent tant aux gouvernements des Premières Nations qu’à ceux des municipalités adjacentes. Le tableau ci-dessous résume les retombées économiques et fiscales découlant des investissements dans les réserves urbaines examinées dans ce rapport.

<b>Retombées économiques et fiscales découlant des investissements dans les réserves urbaines</b>		
<b>Cas</b>	<b>Retombées économiques estimées</b>	<b>Retombées fiscales estimées</b>
Première Nation de Shuswap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 280 emplois, à l’heure actuelle.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d’environ 1,7 M\$ par année.</li> <li>• Création potentielle d’environ 4 200 années-personnes d’emploi (APE) directes et 3 500 APE indirectes dans les domaines de la construction résidentielle, soutenue par le projet d’agrandissement potentiel du réseau d’égouts par Corix et Kinbasket Water and Sewer Company (KWSC).</li> <li>• Investissements potentiels à hauteur d’environ 1 G\$ dans la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d’environ 400 000 \$ par année pour la Première Nation de Shuswap, et d’environ 55 000 \$ par année pour le district régional d’East Kootenay (DREK) au titre d’ententes de services, à l’heure actuelle.</li> <li>• Revenus d’impôts fonciers d’environ 709 000 \$ par année pour la Première Nation de Shuswap, et d’environ 256 000 \$ par année pour d’autres gouvernements, à l’heure actuelle.</li> <li>• Revenus d’environ 450 000 \$ par année en taxe sur les produits et services des Premières Nations (TPSPN) pour la Première Nation de Shuswap.</li> <li>• La Première Nation de Shuswap tire des revenus des loyers payés d’avance et songe à instaurer une taxe hôtelière.</li> </ul>

## Retombées économiques et fiscales découlant des investissements dans les réserves urbaines

Cas	Retombées économiques estimées	Retombées fiscales estimées
	<p>construction résidentielle hors réserve, soutenue par le projet d'agrandissement du réseau d'égouts de Corix et KWSC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenu potentiel d'environ 1 M\$ pour la Première Nation de Shuswap provenant de la prestation de services par Corix et KWSC sur le territoire du DREK.</li> <li>• Le projet d'agrandissement du réseau d'égouts par Corix et KWSC pourrait potentiellement représenter 4 000 nouvelles unités résidentielles dans le DREK, ce qui se traduirait par environ 6 M\$ en impôts fonciers par année.</li> </ul>
<p>Première Nation de Westbank</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 3 400 emplois.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 36,3 M\$ par année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'environ 1,3 M\$ provenant des services d'aqueducs et d'égouts ainsi que de permis et droits d'aménagement pour la Première Nation de Westbank; revenus d'environ 1,6 M\$ au titre d'ententes de services avec le district de West Kelowna et le district régional de Central Okanagan.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers supérieurs à 10 M\$, après les subventions aux propriétaires, et revenus d'impôts fonciers d'environ 2,5 M\$ par année pour d'autres gouvernements.</li> <li>• Revenus d'environ 1,3 M\$ par année en taxe de vente des Premières Nations (First Nation Sales Tax) pour la Première Nation de Westbank.</li> <li>• Revenus de location de terrains résidentiels payés d'avance pour la Première Nation de Westbank.</li> </ul>
<p>Première Nation dakota de Whitecap</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 800 emplois.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents actuels des réserves d'environ 6,7 M\$ par année.</li> <li>• Emplois liés à la construction d'un futur hôtel-spa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenu d'impôts fonciers et de subventions tenant lieu de revenus d'environ 1,25 M\$ pour la Première Nation dakota de Whitecap, et d'environ 675 000 \$ pour d'autres gouvernements.</li> <li>• Revenus de la taxe d'amélioration de la communauté de Whitecap (Whitecap Community Improvement Fee – TPSPN) et de la taxe sur la consommation d'alcool (Liquor Consumption Tax) pour la Première Nation dakota de Whitecap.</li> <li>• Revenus du casino, selon la formule de partage des revenus, pour Whitecap.</li> <li>• Perception par Saskatoon de frais en vertu d'une entente de services de protection-incendie.</li> </ul>
<p>Nation crie d'Opaskwayak</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 530 emplois occupés par des résidents de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers annuels pour la Nation crie d'Opaskwayak et revenus d'impôts</li> </ul>

## Retombées économiques et fiscales découlant des investissements dans les réserves urbaines

Cas	Retombées économiques estimées	Retombées fiscales estimées
	<p>réserve.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 10,4 M\$ par année.</li> </ul>	<p>fonciers d'environ 162 000 \$ par année pour d'autres gouvernements.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Part des revenus du casino, partagés entre six Premières Nations, revenant à la Nation crie d'Opaskwayak.</li> <li>Frais perçus par Le Pas exigés en vertu d'ententes de services d'aqueducs, d'égouts, de collecte de déchets et de déneigement dans les réserves.</li> </ul>
<p>Première Nation des Innu Takuaikan Uashat Mak Mani-Utenam (ITUM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environ 680 emplois liés au centre commercial et environ 350 emplois à temps plein et 600 emplois saisonniers dans des entreprises appartenant à la Première Nation ou à ses membres.</li> <li>Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 19,6 M\$ par année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenus d'impôts fonciers d'environ 1 M\$ par année pour la Première Nation des ITUM, et d'environ 1 M\$ par année pour d'autres gouvernements.</li> <li>La Première Nation des ITUM perçoit des frais d'utilisation pour les services d'aqueducs, d'égouts et de collecte de déchets et pour deux types de revenus locatifs.</li> <li>Les filiales de la Première Nation des ITUM génèrent entre 10 et 15 M\$ de revenus par année.</li> <li>Frais perçus par la Première Nation des ITUM pour la prestation de service de collecte de déchets hors réserve.</li> </ul>
<p>Première Nation malécite du Madawaska</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environ 350 emplois potentiels une fois le projet terminé.</li> <li>Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 1,4 M\$ par année, une fois le projet terminé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenus de la taxe de vente d'environ 2 M\$ par année pour la Première Nation malécite du Madawaska, et possiblement de 4 M\$ une fois le projet terminé.</li> <li>À l'heure actuelle, 95 % des sommes perçues en taxe sur les carburants et en taxe sur le tabac dans la réserve reviennent à la Première Nation malécite du Madawaska.</li> <li>Revenus de location de terres de la Corporation du développement économique de la Première Nation malécite du Madawaska.</li> <li>Frais de services d'aqueducs et d'égouts perçus par la Ville directement auprès des locataires de la réserve.</li> <li>Revenus d'impôts fonciers d'environ 335 000 \$ pour la Ville.</li> </ul>

À la première étape, nous avons également cerné les cinq principaux facteurs qui ont contribué aux retombées économiques et fiscales générées par les investissements dans les réserves. Ces facteurs sont les infrastructures et les services, la gouvernance, la gestion des terres, les revenus autonomes et le soutien communautaire.

Les retombées économiques et fiscales découlant des investissements réalisés dans les réserves urbaines (décrites ci-dessus) devraient être représentatives des retombées potentielles engendrées par des investissements dans des terres converties en terres de réserve, dans des circonstances similaires.

## **Introduction**

---

Les ajouts aux réserves sont un mécanisme qui permet aux Premières Nations d'accroître leur assise territoriale en vue de soutenir la croissance de leur population et d'encourager le développement économique de leurs communautés en exploitant davantage leur territoire et en acquérant de nouvelles terres pour saisir des occasions d'affaires précises. La réussite de l'exploitation des ajouts aux réserves dépend en partie du soutien actif et de la collaboration des collectivités non autochtones adjacentes aux terres appelées à devenir des terres de réserve. Il est parfois rentable de conclure des ententes de services avec les gouvernements locaux, comme des ententes de services d'eau potable, de traitement des eaux usées, d'incendie ou de sécurité publique.

Cette étude vise à évaluer et à quantifier les retombées pour les gouvernements municipaux et/ou régionaux qui découlent des investissements dans les réserves. Plus précisément, lorsque l'investissement dans les réserves favorise le développement économique, il est convenu qu'il crée des retombées pour les Premières Nations, mais ce qui est moins bien compris c'est dans quelle mesure il est un avantage pour les gouvernements municipaux et régionaux voisins. Ainsi, cette étude examine les retombées économiques et fiscales de l'investissement dans les réserves, les facteurs qui influencent ces retombées et la façon dont ces facteurs pourraient être considérés dans le processus d'ajouts aux réserves en vue de maximiser les retombées potentielles. Dans notre étude, les retombées économiques sont de nature générale, comme celles qui profitent aux individus ou aux entreprises (p. ex. la progression de l'emploi ou des revenus), alors que les retombées fiscales profitent aux gouvernements sous la forme de recettes fiscales (p. ex. les taxes et impôts ou les revenus provenant d'ententes de services).

### **Approche en deux étapes**

L'étude est réalisée en deux étapes. D'abord, nous quantifions à la première étape les impacts économiques des investissements dans les réserves urbaines pour les Premières Nations et les collectivités non autochtones voisines, et déterminons ensuite les facteurs qui ont contribué à la réussite du développement économique. Au cours de la deuxième étape, nous appliquons ensuite les résultats de la première étape dans le cadre d'un examen des ajouts aux réserves en vue d'accroître les retombées économiques et fiscales créées dans le cadre du processus d'ajouts aux réserves. Le présent rapport est un résumé de la première étape; les résultats de la deuxième étape seront présentés dans un second rapport.

### **Hypothèses**

Dans le cadre de cette étude, nous examinons une hypothèse établissant la meilleure façon dont les ajouts aux réserves peuvent produire des retombées économiques et fiscales pour les communautés de Premières Nations et les collectivités avoisinantes. À la première étape, nous avons examiné six communautés de Premières Nations situées à



proximité de centres urbains<sup>1</sup> et qui se sont intégrées avec succès aux économies régionales et qui ont réussi à produire des retombées économiques et fiscales tant pour elles-mêmes que pour leur région (ce qui comprend les gouvernements locaux). Nous avons ainsi cerné les principaux facteurs qui ont contribué à ces retombées<sup>2</sup>. À la deuxième étape, nous testerons l'hypothèse selon laquelle ces facteurs de réussite influencent sur les retombées générées dans les ajouts aux réserves urbaines.

### **Étape 1 – Collectivité à l'étude**

Les six Premières Nations suivantes, ayant au moins une réserve urbaine, ainsi que leurs collectivités voisines, ont été examinées dans le cadre de la première étape :

- 1) Première Nation de Shuswap et le district d'Invermere, en Colombie-Britannique.
  - La principale réserve de la Première Nation de Shuswap, la réserve indienne n° 0, est adjacente au district d'Invermere.
- 2) Première Nation de Westbank et le district de West Kelowna, en Colombie-Britannique.
  - Deux des réserves de la Première Nation de Westbank, les réserves indiennes Tsinstikeptum n° 9 et n° 10, sont situées à l'intérieur du district de West Kelowna, en Colombie-Britannique.
- 3) Première Nation dakota de Whitecap et la ville de Saskatoon, en Saskatchewan.
  - La réserve principale de la Première Nation dakota de Whitecap, la réserve indienne de Whitecap n° 94, est située près de la ville de Saskatoon.
- 4) Nation crie d'Opaskwayak et la ville de Le Pas, au Manitoba.
  - Un bon nombre de réserves de la Nation crie d'Opaskwayak, dont les réserves de la Nation crie n° 21A, 21B, 21C, 21D, 21E, 21F, 21I et 21J, sont adjacentes à Le Pas.
- 5) Première Nation des Innu Takuaihan Uashat Mak Mani-Utenam et la ville de Sept-Îles, au Québec.
  - Deux des réserves de la Première Nation des Innu Takuaihan Uashat Mak Mani-Utenam, la réserve indienne d'Uashat n° 27 et la réserve indienne de Maliotenam n° 27A, sont situées dans la ville de Sept-Îles, au Québec.

---

<sup>1</sup> Au sens de la terminologie de Statistique Canada, les termes « réserve urbaine » et « réserve à proximité d'un centre urbain » utilisés dans ce rapport s'entendent de terres de réserve situées à l'intérieur, à côté ou à proximité d'une région métropolitaine de recensement (comme Saskatoon, Sept-Îles ou Edmundston) ou d'une subdivision de recensement (comme West Kelowna ou Le Pas) ou d'un centre de population (comme Invermere). Aux fins de la présente étude toutefois, ces distinctions ne sont pas importantes. La sélection des réserves urbaines est plutôt fondée sur le niveau de l'activité économique menée sur les réserves et soutenue par un accès direct aux marchés des centres urbains. Pour être sélectionnée, une réserve doit compter un nombre raisonnable d'entreprises qui connaissent un succès stable grâce à leur accès à un plus grand marché à l'extérieur de la réserve. De plus, pour qu'une collectivité soit considérée comme une réserve urbaine, les retombées économiques et fiscales générées sur la réserve doivent être, du moins en partie, attribuables à sa proximité d'un centre urbain.

<sup>2</sup> Tout au long de cette étude, nous avons accordé une importance primordiale aux facteurs qui ont contribué aux retombées économiques qui profitent aux résidents des réserves et aux retombées fiscales qui profitent aux gouvernements des Premières Nations.

6) Première Nation malécite du Madawaska et la ville d'Edmundston, Nouveau-Brunswick.

- La réserve principale de la Première Nation malécite du Madawaska, la réserve indienne de St. Basile n° 10, est située dans la ville d'Edmundston, au Nouveau-Brunswick.

Ces réserves ont été sélectionnées pour les quatre raisons suivantes : (1) chacune est située près d'un centre urbain; (2) chacune est une terre de réserve depuis longtemps; (3) chacune connaît un succès économique bien établi et reconnu; (4) ces réserves sont ensemble représentatives de toutes les régions du Canada.

Nous exposons d'abord les facteurs qui, selon un examen de la littérature, favorisent les investissements, et analysons ensuite les retombées générées pour les résidents des réserves et les résidents des régions voisines qui habitent hors réserve ainsi que les retombées fiscales profitant au gouvernement de chaque Première Nation et aux gouvernements locaux à proximité. Nous cernons pour finir les plus importants facteurs de réussite contribuant aux retombées économiques et fiscales.

### **Note sur la méthode de recherche**

Cette étude s'appuie sur un petit échantillon de six cas. De nature qualitative<sup>3</sup>, la méthode d'échantillonnage est fondée sur des critères<sup>4</sup>, de sorte que les cas examinés répondent aux objectifs de recherche. Une étude quantitative plus vaste nous aurait permis de tirer des conclusions par inférence au sujet d'une plus grande population en fonction des résultats de l'échantillon, mais le petit échantillon de la présente étude nous a permis d'analyser en profondeur et de mieux comprendre les facteurs contribuant à l'accroissement des retombées économiques et fiscales pour les collectivités examinées. Cette compréhension approfondie éclairera la deuxième étape de l'étude et améliorera ultimement la validité de nos recommandations. Des cartes de ces communautés urbaines des Premières Nations et de l'information sur ces dernières sont présentées aux annexes A à F.

---

<sup>3</sup> Ce qui s'oppose à une étude quantitative fondée sur un échantillon beaucoup plus grand obtenu par échantillonnage aléatoire.

<sup>4</sup> En plus des quatre critères mentionnés au paragraphe précédent, la disponibilité des données et des personnes sondées ont grandement influencé la sélection de l'échantillon.

## Facteurs de réussite

---

Il ressort de l'examen de la littérature un consensus croissant à l'égard de facteurs qui favorisent l'investissement sur les terres des Premières Nations, au nombre desquels figurent les suivants :

### Facteurs de réussite favorisant l'investissement

- 1) Terres exploitables
- 2) Infrastructures et services
- 3) Revenus autonomes
- 4) Soutien communautaire
- 5) Régime de gestion des terres
- 6) Gouvernance
- 7) Relations avec les gouvernements locaux
- 8) Système de gestion financière
- 9) Planification de l'utilisation des terres
- 10) Partenariats
- 11) Capacité administrative
- 12) Accès au capital

Nous présentons ci-dessous les facteurs de réussite accompagnés d'une brève explication sur la façon dont leur présence favorise l'investissement.

- 1) Terres exploitables – Ce facteur s'entend d'une assise territoriale (i) de taille permettant son exploitation, (ii) sous contrôle d'une Première Nation, (iii) ayant un accès raisonnable aux marchés et (iv) comprenant une superficie appropriée de terres à bâtir.
- 2) Infrastructures et services – Les infrastructures doivent être de taille appropriée et conçues pour répondre à la demande actuelle et à des projets futurs, et les services doivent être de qualité semblable à ceux offerts dans les territoires voisins.
- 3) Revenus autonomes – Les sources de revenus autonomes (comme les impôts fonciers, les taxes de vente et autres taxes, les revenus locatifs de terres, les revenus découlant d'ententes sur les répercussions et les avantages, les ententes de partage de revenus, les revenus du jeu et les revenus des entreprises appartenant aux Premières Nations) favorisent la planification à plus long terme

et permettent aux Premières Nations de participer plus aisément aux activités économiques.

- 4) Soutien communautaire – Les membres des communautés doivent être bien renseignés et soutenir la stratégie économique globale de leurs dirigeants. Cet appui est bâti sur 1) la mise en œuvre d'un plan de communication publique uniforme dans l'ensemble de la communauté faisant du développement économique une priorité et mettant l'accent sur les retombées, et 2) comprenant des réunions communautaires planifiées et des forums de discussions au cours desquels les priorités et les retombées sont communiquées et les appuis sont cernés et renforcés.
- 5) Régime de gestion des terres – Ce facteur désigne l'autorité de gérer les terres (y compris d'établir la réglementation entourant l'utilisation et l'occupation des terres, et d'accorder à des intérêts individuels la possibilité d'exploiter les terres), et la capacité de garantir l'établissement d'un régime foncier sécuritaire et durable et l'accès à la propriété, dans un délai raisonnable.
- 6) Gouvernance – Ce facteur a trait à un mécanisme qui sépare la politique de l'administration gouvernementale, à la stabilité politique et à la stabilité au sein de la direction de l'organisme de développement économique de la Première Nation.
- 7) Relations avec les gouvernements locaux – La tenue régulière de réunions, la planification conjointe et les stratégies économiques coordonnées axées sur la croissance régionale sont favorisées.
- 8) Système de gestion financière – Un système dont les processus de gestion sont transparents et l'information financière est facilement accessible (i) renforce la crédibilité d'une Première Nation à titre de partenaire d'affaires, (ii) permet d'intégrer la planification financière à la planification économique et des immobilisations, (iii) améliore la planification du budget et celle des projets d'immobilisations, (iv) améliore les possibilités de financement sur plusieurs années, (v) et favorise un meilleur réinvestissement des revenus nets.

- 9) Planification de l'utilisation des terres – L'harmonisation de la planification de l'utilisation des terres avec la vision et les objectifs de la communauté, le plan économique, le plan d'immobilisation et les plans d'utilisation des terres des gouvernements voisins (i) assure une utilisation et une rentabilité optimales des terres, (ii) renforce la capacité d'une Première Nation de tirer profit des possibilités de développement, (iii) assure que le développement cadre avec les objectifs de la communauté, (iv) garantit que le développement s'effectue le plus efficacement possible en fonction des infrastructures, (v) améliore la protection et la préservation des sites culturels d'importance et des zones où vivent des espèces en péril, et (vi) permet de coordonner l'utilisation des terres avec les municipalités avoisinantes.
  
- 10) Partenariats – Les partenariats formels et informels favorisent les relations avec le secteur privé et d'autres partenaires, permettent de réduire le coût des transactions, renforcent la confiance, et améliorent la capacité de résoudre des différends futurs.
  
- 11) Capacité administrative – Un système d'administration professionnel et efficace encourage les investissements en réduisant le coût des transactions et permet de prendre de meilleures décisions grâce à une communication accrue de l'information et à une production de rapport améliorée.
  
- 12) Accès au capital – Ce facteur s'entend d'un accès aux mêmes instruments financiers que les autres gouvernements, à un taux d'intérêt concurrentiel.

Les facteurs de réussite sont principalement tirés des trois sources suivantes :

- Le récent rapport produit par Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) et intitulé *Créer les conditions qui favorisent la réussite économique sur les terres de réserve*<sup>5</sup> résume des renseignements obtenus auprès de chefs, de conseils, d'aînés et d'autres dirigeants de 25 communautés qui ont connu du succès en matière de développement économique.
- Dans la récente étude du Conseil national de développement économique des Autochtones intitulée *Aplanir les obstacles au développement économique dans les réserves*<sup>6</sup>, l'analyse de six projets réalisés dans trois communautés de Premières Nations est fondée sur les renseignements obtenus auprès d'organisations de Premières Nations et de fonctionnaires fédéraux au cours de plusieurs rencontres et discussions.

---

<sup>5</sup> *Créer les conditions qui favorisent la réussite économique sur les terres de réserve : Rapport sur les expériences vécues par 25 communautés des Premières Nations*, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2013.

<sup>6</sup> *Aplanir les obstacles au développement économique dans les réserves*, Conseil national de développement économique des Autochtones, avril 2013.

- Les facteurs de réussite proviennent également de notre imposant corpus de recherche antérieure sur le développement économique des Premières Nations, ce qui comprend de nombreuses études réalisées dans le cadre d'un partenariat de recherche avec AADNC et la Commission de la fiscalité des Premières nations depuis 15 ans<sup>7</sup> ainsi que nos travaux de recherche utilisés pour monter le curriculum du Tulo Centre of Indigenous Economics<sup>8</sup>. Le centre de recherche s'appuie actuellement sur nos travaux pour rédiger un manuel à licence ouverte intitulé *Building a Competitive First Nation Investment Climate*<sup>9</sup>.

L'importance, l'efficacité et la contribution potentielles de chaque facteur dans l'attraction des investissements et la réussite économique sont bien documentées dans la littérature.

---

<sup>7</sup> Ce qui comprend l'ouvrage souvent cité *Développer l'activité commerciale sur les terres des Premières Nations* ([http://fntc.ca/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=4&Itemid=46](http://fntc.ca/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=4&Itemid=46) lien vers le document anglais uniquement).

<sup>8</sup> Nos travaux de recherche ont servi à monter douze cours dans le cadre de deux programmes de certificat reconnus donnés par l'université Thompson Rivers.

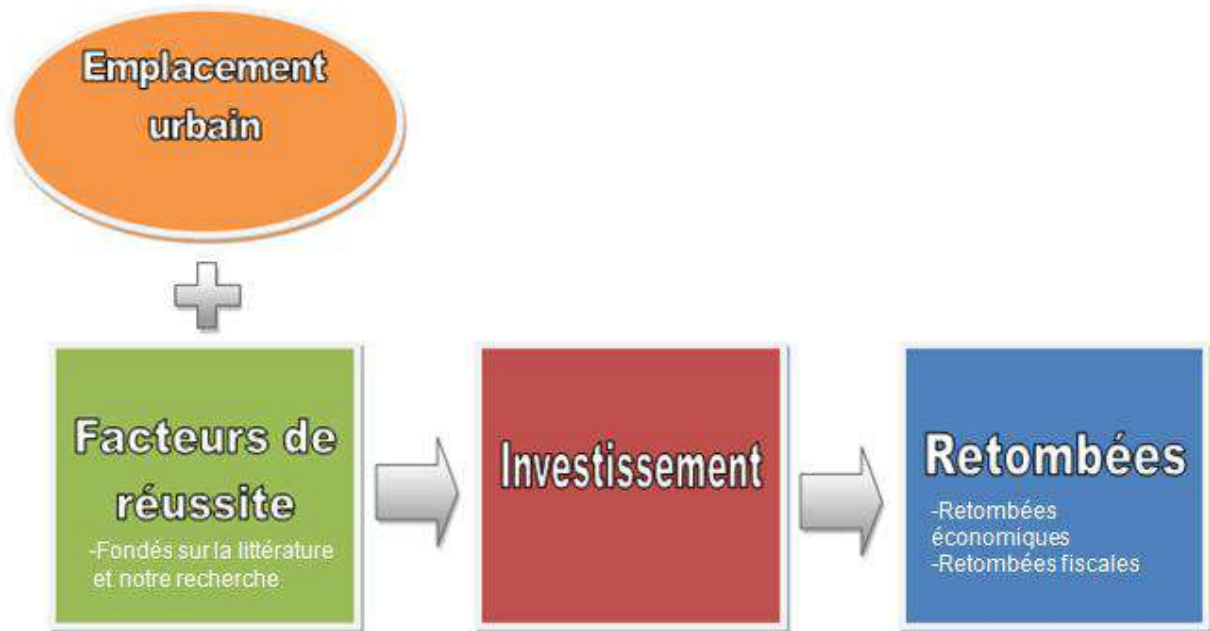
<sup>9</sup> Le manuel à licence ouverte est conçu en partenariat avec le Property and Environment Research Center.

## Hypothèses

---

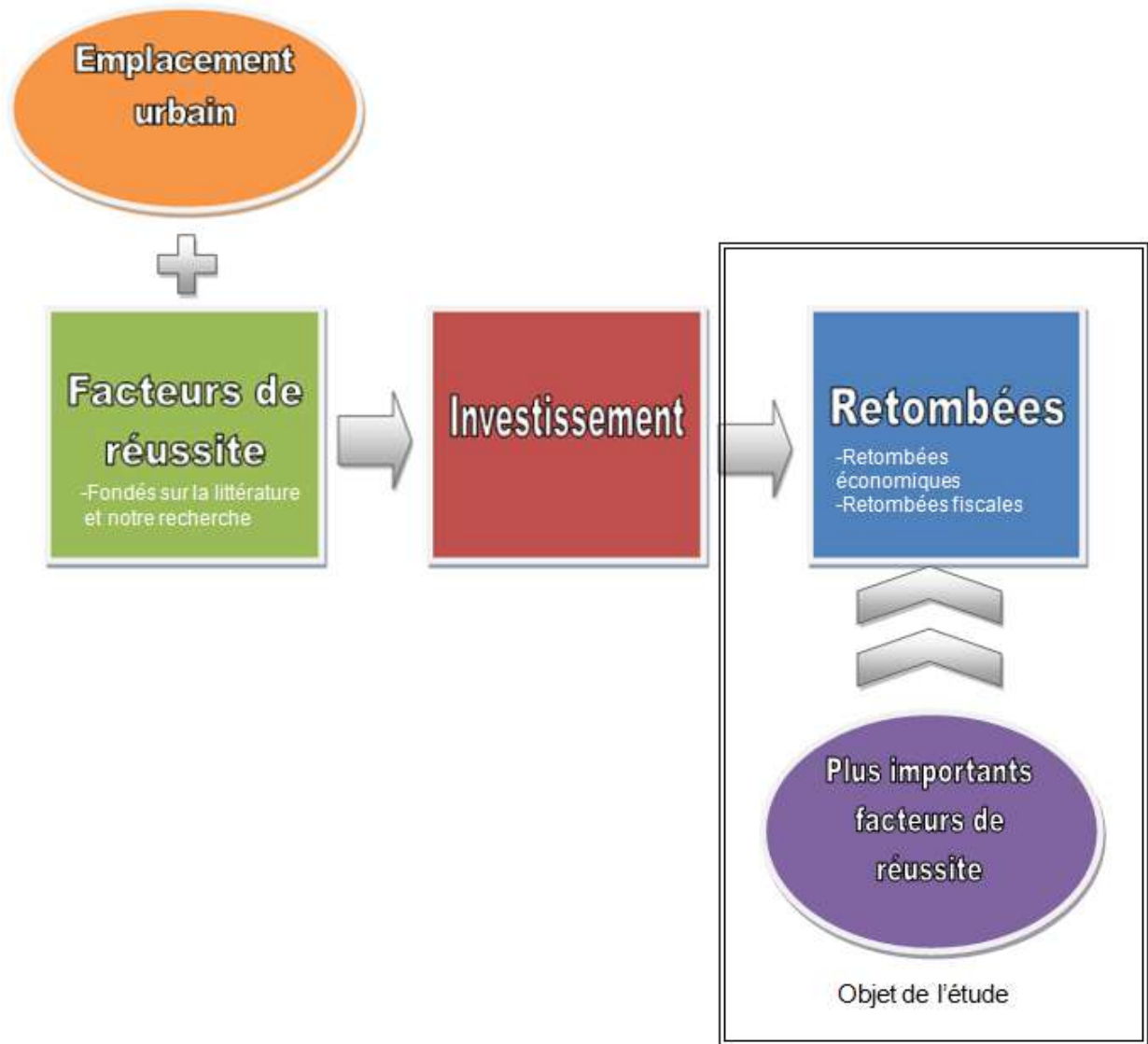
Il est généralement admis que les Premières Nations en milieu urbain qui réussissent à prendre appui ou miser sur un plus grand nombre de facteurs de réussite attirent généralement de plus grands investissements sur leur territoire. Les retombées économiques et fiscales de l'investissement dans les réserves urbaines découlent d'une relation simple présentée ci-dessous à la figure 1.

**Figure 1 : Relation entre les facteurs de réussite, l'investissement dans les terres de réserve et les retombées économiques et fiscales**



Les investissements se traduiront par de plus grandes retombées économiques et fiscales s'ils sont réalisés dans des communautés qui ont réussi à tirer parti des principaux facteurs de réussite. Notre hypothèse est que les Premières Nations qui développent, s'appuient ou qui misent sur les principaux facteurs de réussite tireront profit (i) de plus grandes retombées fiscales et (ii) de plus grandes retombées économiques pour les résidents des réserves. De plus, les gouvernements locaux qui aident les Premières Nations voisines à prendre appui ou à miser sur un plus grand nombre de facteurs de réussite profiteront plus souvent de (i) retombées fiscales accrues dans la région et accroîtront (ii) les retombées économiques pour les résidents hors réserve. À la figure 2 ci-dessous, le diagramme précédent a été ajusté pour tenir compte de notre hypothèse.

**Figure 2 : Relation entre les plus importants facteurs de réussite, l'investissement et les retombées économiques et fiscales**



Ce projet vise à cerner les principaux facteurs de réussite contribuant à accroître les retombées économiques et fiscales.



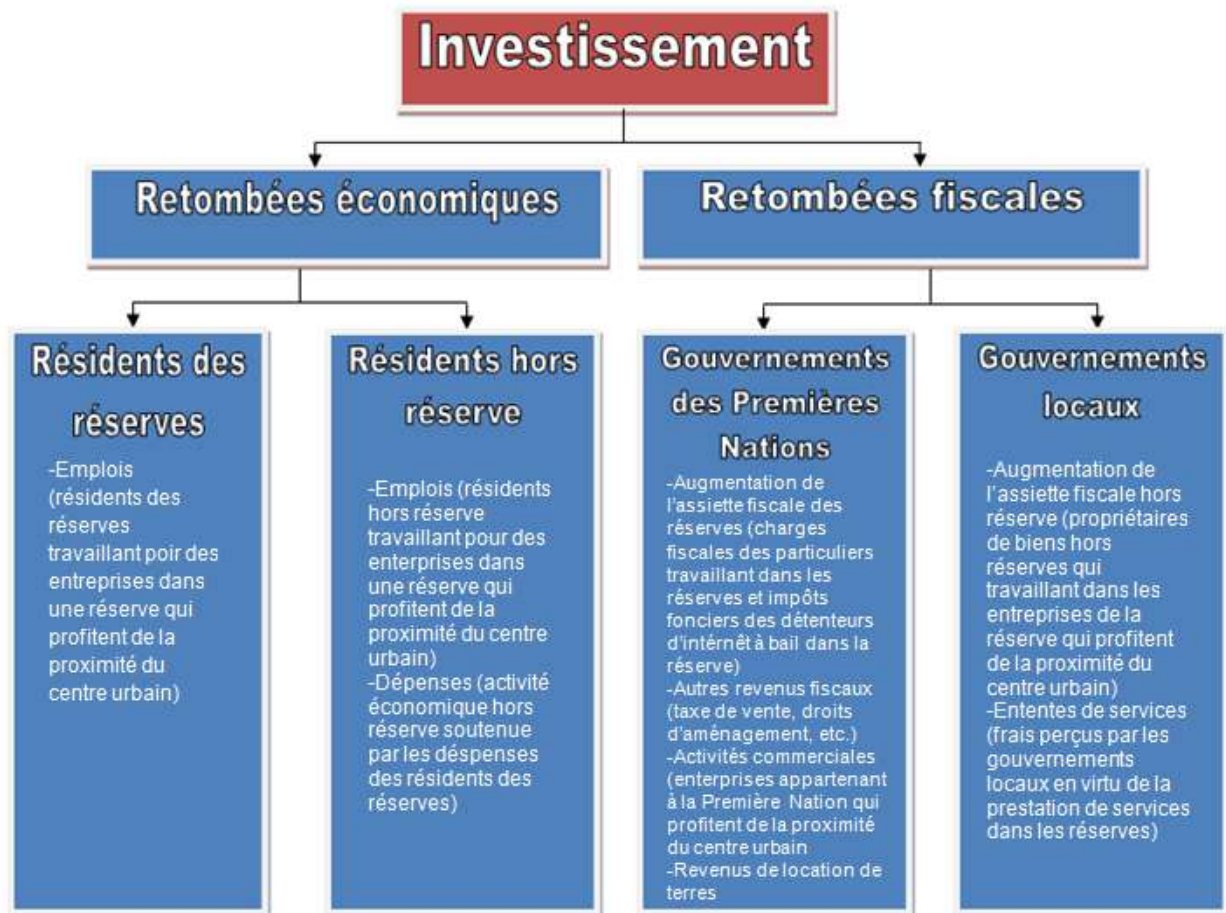
## Évaluation des retombées

Chacune des six Premières Nations étudiées a pris appui, à des degrés divers, sur les douze facteurs de réussite. Par conséquent, elles ont toutes réussi à attirer d'importants investissements sur leurs terres de réserves. Ces investissements sont résumés dans le tableau suivant :

<b>Tableau sommaire : Investissements attirés</b>	
<b>Premières Nations en milieu urbain</b>	<b>Investissements attirés dans les réserves</b>
Première Nation de Shuswap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 23,9 M\$ en valeur fiscale d'entreprises ou autres propriétés.</li> <li>• Environ 38,6 M\$ en valeur fiscale de propriétés résidentielles.</li> </ul>
Première Nation de Westbank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 380 M\$ en valeur fiscale d'entreprises ou autres propriétés.</li> <li>• Plus de 5 M\$ en valeur fiscale de propriétés dans l'industrie légère.</li> <li>• Plus de 930 M\$ en valeur fiscale de propriétés résidentielles.</li> </ul>
Première Nation dakota de Whitecap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 100 M\$ en investissements réalisés ou prévus dans le projet de centre de villégiature Dakota Dunes (qui comprend des logements de luxes, un terrain de golf, un casino et un hôtel-spa).</li> </ul>
Nation crie d'Opaskwayak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 11,8 M\$ en valeur fiscale de propriétés commerciales.</li> <li>• Près de 700 000 \$ en valeur fiscale de propriétés résidentielles.</li> </ul>
Première Nation des Innu Takuaihan Uashat Mak Mani-Utenam (ITUM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement de 9 M\$ en 1976, à l'origine, pour la construction du centre commercial de 285 000 pieds carrés, les Galeries Montagnaises, ainsi que les récents investissements à hauteur de 5 M\$ en amélioration.</li> <li>• Investissement ayant servi à établir les 18 entreprises appartenant à la Première Nation, les quatre filiales de la Première Nation et les 28 entreprises appartenant à des membres de la Première Nation dans les secteurs de la foresterie, de la pêche, du piégeage, du transport, de la construction et des pourvoiries.</li> <li>• Investissements liés au portefeuille immobilier, y compris dans un supermarché, un complexe commercial, un restaurant, un centre d'éducation et un hôtel.</li> </ul>
Première Nation malécite du Madawaska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 13 M\$ pour la construction du Grey Rock Power Centre et de son premier locataire, la halte routière Edmundston Truck Stop (incluant la station-service, le restaurant et la boutique de variété).</li> <li>• D'importants investissements dans le Grey Rock Entertainment Centre.</li> <li>• Investissements futurs dans la construction d'environ 25 autres entreprises de vente au détail et d'hébergement dans le parc commercial.</li> </ul>

La figure 3 ci-dessous illustre (i) les retombées économiques des investissements qui profitent pour les résidents des réserves et les résidents hors réserve ainsi que (ii) les retombées fiscales des investissements pour les gouvernements des Premières Nations et les gouvernements locaux.

**Figure 3 : Comment les investissements se traduisent par des retombées économiques et fiscales dans les réserves et les collectivités voisines**



### Cadre de l'évaluation des retombées

La figure 3 présente également le cadre de notre évaluation des retombées pour chacun des six cas étudiés. Ce sont en fait les retombées économiques et fiscales que nous avons examinées dans le cadre de notre évaluation des réserves urbaines. Chaque communauté de Premières Nations étudiée s'est intégrée avec succès à l'économie régionale et a produit des retombées fiscales pour leur gouvernement ainsi que des retombées économiques pour leurs résidents.

Note : L'étude tient compte uniquement des investissements liés aux efforts déployés par les Premières Nations visant à établir un climat d'investissement attirant et à prendre appui sur les facteurs de réussite, et ce dans le cadre d'un environnement urbain. Nous avons inclus dans l'étude que les entreprises qui sont situées dans les réserves et qui tirent parti de leur proximité au centre urbain. Bien que chacune de ces réserves mène d'autres activités économiques, seuls les investissements susmentionnés dans le tableau sommaire ont été pris en compte dans notre analyse des retombées économiques et fiscales. Bon nombre de ces Premières Nations réalisent d'autres activités économiques dans les réserves et sur leurs territoires traditionnels. De fait, beaucoup participent à des projets d'exploitation des ressources, mais ces investissements ont été écartés de l'étude parce qu'ils sont davantage liés à l'accès aux ressources qu'à la capacité des Premières Nations d'attirer les investissements et au caractère urbain des réserves. De plus, nous n'avons pas tenu compte de l'emploi dans le secteur public des Premières Nations, car ces emplois existent principalement pour fournir des services aux membres et ne sont pas attribuables à la capacité des Premières Nations d'attirer des investissements et à la proximité d'un centre urbain.

## Tableau sommaire : Examen des retombées

Cas	Retombées économiques (pour les résidents des réserves)	Retombées économiques (pour les résidents hors réserve)	Retombées fiscales (pour les gouvernements des Premières Nations)	Retombées fiscales (pour les gouvernements locaux)
<p>Première Nation de Shuswap</p> <p>-----</p> <p>District d'Invermere, district régional d'East Kootenay (DREK)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 57 emplois occupés par des résidents de la réserve.</li> <li>• Plus de 840 années-personnes d'emploi (APE) directes et plus de 704 APE indirectes liées à la construction résidentielle, soutenue par le projet d'agrandissement potentiel du réseau d'égouts par Corix et Kinbasket Water and Sewer Company (KWSC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 227 emplois occupés par des résidents hors réserve.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 1,7 M\$ par année.</li> <li>• Investissements potentiels à hauteur d'environ 1 G\$ dans la construction résidentielle hors réserve, soutenue par le projet d'agrandissement du réseau d'égouts de Corix et KWSC (maisons secondaires d'Albertains : ne représente aucun fardeau sur les services provinciaux).</li> <li>• Près de 3 400 APE directes et plus de 2 800 APE indirectes liées à la construction résidentielle, soutenue par le projet d'agrandissement du réseau d'égouts de Corix et de KWSC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'environ 400 000 \$ par année provenant des services actuels d'aqueducs, d'égouts et de collecte de déchets.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 709 000 \$ en 2013.</li> <li>• Revenus d'environ 450 000 \$ par année en taxe sur les produits et services des Premières Nations (TPSPN), à l'heure actuelle.</li> <li>• Revenus de location de terres payés d'avance.</li> <li>• Possibilité d'instauration d'une taxe hôtelière.</li> <li>• Revenu potentiel d'environ 1 M\$ provenant de la prestation de services par Corix et KWSC sur le territoire du DREK.</li> <li>• Augmentation potentielle des revenus d'impôts fonciers de 22 500 \$ par année découlant du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 160 000 \$ pour le district d'Invermere, à l'heure actuelle.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 96 000 \$ par année pour le DREK.</li> <li>• Revenus d'environ 55 000 \$ au titre d'une entente de service avec le DREK en 2013.</li> <li>• Le projet d'agrandissement du réseau d'égouts par Corix et KWSC pourrait potentiellement représenter 4 000 nouvelles unités résidentielles dans le DREK, ce qui se traduirait par environ 6 M\$ en impôts fonciers par année.</li> </ul>

## Tableau sommaire : Examen des retombées

Cas	Retombées économiques (pour les résidents des réserves)	Retombées économiques (pour les résidents hors réserve)	Retombées fiscales (pour les gouvernements des Premières Nations)	Retombées fiscales (pour les gouvernements locaux)
			projet d'agrandissement du réseau d'égouts de Corix et de KWSC.	
Première Nation de Westbank ----- District de West Kelowna, ville de Kelowna, district régional de Central Okanagan (DRCO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 1 190 emplois occupés par des résidents de la réserve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 2 211 emplois occupés par des résidents hors réserve.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 36,3 M\$ par année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers annuels supérieurs à 10 M\$, déduction faite des subventions aux propriétaires.</li> <li>• Revenus d'environ 1,3 M\$ par année en taxe de vente des Premières Nations (First Nation Sales Tax) en 2013.</li> <li>• Revenus d'environ 1,3 M\$ provenant des services d'aqueducs et d'égouts ainsi que de permis et droits d'aménagement en 2013.</li> <li>• Revenus de location de terrains résidentiels payés d'avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'environ 1,6 M\$ en vertu d'ententes de services avec le district de West Kelowna et le DRCO.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 1,1 M\$ pour le district de West Kelowna.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 957 000 \$ pour la Ville de Kelowna.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 383 000 \$ pour le DRCO.</li> </ul>
Première Nation dakota de Whitecap ----- Ville de Saskatoon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 200 emplois occupés par des résidents de la réserve.</li> <li>• Emplois liés à la construction d'un futur hôtel-spa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 600 emplois occupés par des résidents hors réserve.</li> <li>• Emplois liés à la construction d'un futur hôtel-spa.</li> <li>• Dépenses hors réserve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers et de subventions tenant lieu de revenus d'environ 1,25 M\$ en 2013.</li> <li>• Taxe d'amélioration de la communauté de Whitecap (Whitecap Community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entente de services d'incendie et de sécurité publique avec la Ville de Saskatoon.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 675 000 \$ pour Saskatoon.</li> </ul>

## Tableau sommaire : Examen des retombées

Cas	Retombées économiques (pour les résidents des réserves)	Retombées économiques (pour les résidents hors réserve)	Retombées fiscales (pour les gouvernements des Premières Nations)	Retombées fiscales (pour les gouvernements locaux)
		des résidents des réserves d'environ 6,7 M\$ par année.	Improvement Fee – TPSPN). • Taxe sur la consommation d'alcool (Liquor Consumption Tax). • Revenus du casino, selon la formule de partage des revenus.	
Nation crie d'Opaskwayak ----- Le Pas, municipalité rurale de Kelsey	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 349 emplois occupés par des résidents de la réserve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 180 emplois occupés par des résidents hors réserve.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 10,4 M\$ par année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers.</li> <li>• Part des revenus du casino, partagés entre six Premières Nations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entente de services avec Le Pas.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 130 000 \$ pour Le Pas.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 32 000 \$ pour la municipalité rurale de Kelsey.</li> </ul>
Première Nation des Innu Takuaikan Uashat Mak Mani-Utenam (ITUM) ----- Ville de Sept-Îles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 50 emplois occupés par des résidents de la réserve liés au centre commercial.</li> <li>• Environ 298 emplois à temps plein et 510 emplois saisonniers occupés par des résidents de la réserve dans les 18 entreprises appartenant à la Première</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 627 emplois occupés par des résidents de Sept-Îles liés au centre commercial.</li> <li>• Environ 53 emplois à temps plein et 90 emplois saisonniers occupés par des résidents de Sept-Îles dans les 18 entreprises appartenant à la Première Nation, les quatre filiales de la Première Nation et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 1 M\$ par année.</li> <li>• Frais d'utilisation.</li> <li>• Deux types de revenus locatifs.</li> <li>• Entre 10 et 15 M\$ de revenus par année générés par les filiales de la Première Nation des ITUM.</li> <li>• Ententes de services à titre de fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ententes de services d'aqueducs, d'égouts, d'enfouissement et de protection incendie.</li> <li>• Entente de service de sécurité publique.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 1 M\$ pour la Ville de Sept-Îles.</li> </ul>

## Tableau sommaire : Examen des retombées

Cas	Retombées économiques (pour les résidents des réserves)	Retombées économiques (pour les résidents hors réserve)	Retombées fiscales (pour les gouvernements des Premières Nations)	Retombées fiscales (pour les gouvernements locaux)
	<p>Nation, les quatre filiales de la Première Nation et les 28 entreprises appartenant à des membres de la Première Nation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 23 emplois liés au portefeuille immobilier occupés par des résidents de la réserve.</li> </ul>	<p>les 28 entreprises appartenant à des membres de la Première Nation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 133 emplois liés au portefeuille immobilier des résidents de la réserve occupés par des résidents de Sept-Îles.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents de la réserve d'environ 20,9 M\$ par année.</li> </ul>	<p>exclusif de services de collecte de déchets résidentiels, commerciaux et industriels dans la ville de Sept-Îles.</p>	
<p>Première Nation malécite du Madawaska ----- Ville d'Edmundston</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 53 emplois potentiels occupés par des résidents de la réserve une fois le projet terminé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 297 emplois potentiels occupés par des résidents hors réserve une fois le projet terminé.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents de la réserve d'environ 1,4 M\$ par année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus de la taxe de vente qui pourraient atteindre 4 M\$ une fois le projet terminé.</li> <li>• Revenus de la taxe de vente d'environ 2 M\$ tirés des activités de Shell au cours de la première année.</li> <li>• Entente avec le Nouveau-Brunswick à l'égard de la taxe sur le tabac.</li> <li>• Entente avec la province à l'égard de la taxe sur les carburants (p. ex. le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers de 334 700 \$ pour la Ville d'Edmundston.</li> <li>• Frais de services d'aqueducs et d'égouts perçus par la Ville directement auprès des locataires commerciaux de la réserve.</li> </ul>

## Tableau sommaire : Examen des retombées

Cas	Retombées économiques (pour les résidents des réserves)	Retombées économiques (pour les résidents hors réserve)	Retombées fiscales (pour les gouvernements des Premières Nations)	Retombées fiscales (pour les gouvernements locaux)
			diésel). • Revenus de location de terres de la Corporation du développement économique du Madawaska.	

Note : Les hypothèses et une description détaillée de l'estimation des retombées résumées dans ce tableau sont présentées aux annexes A à F.



## Analyse des facteurs de réussite

Nous avons mené des entrevues auprès d'intervenants clés des six communautés urbaines des Premières Nations et des gouvernements locaux, et nous leur avons demandé de préciser lesquels des facteurs, éléments ou caractéristiques de réussite avaient selon eux contribué le plus aux retombées économiques et fiscales dans leur cas particulier. Le tableau suivant résume leurs réponses.

Plus importants facteurs de réussite mentionnés						
	Shuswap	Westbank	Whitecap	Opaskwayak	Takuaikan Uashat Mak Mani- Utenam	Madawaska
Terres exploitables						
Infrastructures et services	X	X	X	X	X	X
Revenus autonomes	X	X		X		X
Soutien communautaire	X	X	X			X
Régime de gestion des terres		X	X	X	X	X
Gouvernance	X	X	X	X	X	X
Relations avec les gouvernements locaux				X	X	
Système de gestion financière					X	
Planification de l'utilisation des terres						
Partenariats	X		X			
Capacité administrative						
Accès au capital						

Note : Des renseignements supplémentaires sur les facteurs de réussite mentionnés par les répondants sont présentés aux annexes A à F.

Note : Ce tableau ne représente pas une évaluation de la mesure dans laquelle les gouvernements des Premières Nations ont misé sur chaque facteur, ni n'indique-t-il la présence de chaque facteur, élément ou caractéristique, mais résume uniquement les réponses des personnes interviewées. À titre d'exemple, si la case sur le système de gestion financière n'est pas marquée d'un X, cela ne signifie pas que le système de gestion financière de la Première Nation n'est pas responsable ou transparent, mais cela indique seulement que le répondant n'a pas jugé que ce facteur était un des quatre ou cinq *plus importants* à contribuer aux retombées économiques et fiscales dans ce cas précis.

## Conclusions

### Retombées générées par les investissements dans les réserves urbaines

L'analyse des résultats des six réserves urbaines et des renseignements obtenus par la voie d'entrevues nous permet de tirer les trois grandes conclusions suivantes :

- 1) Les investissements réalisés dans les réserves urbaines des Premières Nations produisent d'importantes retombées économiques et fiscales, et ce tant pour les résidents des réserves que pour les habitants des centres urbains adjacents (villes ou municipalités) et de la région.
- 2) Les cinq principaux facteurs contribuant aux retombées économiques et fiscales sont les suivants : (i) les infrastructures et les services; (ii) la gouvernance; (iii) le régime de gestion des terres; (iv) les revenus autonomes; (v) le soutien communautaire.
- 3) Les retombées générées par les investissements dans ces réserves urbaines devraient être représentatives des retombées auxquelles on pourrait s'attendre d'investissements dans les ajouts aux réserves urbaines.

Chacune de ces conclusions fait l'objet d'une analyse ci-après.

#### Impacts économiques

Comme l'illustrent les deux tableaux suivants, les investissements réalisés dans chacune des réserves étudiées ont produit des retombées économiques et fiscales tant pour les résidents des réserves que pour les résidents hors réserve.

<b>Retombées économiques pour les résidents des réserves</b>	
<b>Réserve urbaine</b>	<b>Retombées économiques</b>
Première Nation de Shuswap	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environ 57 emplois occupés par des résidents de la réserve.</li><li>• Environ 840 années-personnes d'emploi (APE) directes et plus de 704 APE indirectes liées à la construction résidentielle, soutenue par le projet d'agrandissement potentiel du réseau d'égouts par Corix et KWSC.</li></ul>
Première Nation de Westbank	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environ 1 190 emplois occupés par des résidents de la réserve.</li></ul>
Première Nation dakota de Whitecap	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environ 200 emplois occupés par des résidents de la réserve.</li><li>• Emplois liés à la construction d'un futur hôtel-spa.</li></ul>
Nation crie d'Opaskwayak	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environ 349 emplois occupés par des résidents de la réserve.</li></ul>

## Retombées économiques pour les résidents des réserves

Réserve urbaine	Retombées économiques
Première Nation des Innu TakuaiKAN Uashat Mak Mani-Utenam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 50 emplois occupés par des résidents de la réserve liés au centre commercial.</li> <li>• Environ 227 emplois à temps plein et 510 emplois saisonniers occupés par des résidents de la réserve dans les entreprises appartenant à la Première Nation et aux membres de la Première Nation.</li> </ul>
Première Nation malécite du Madawaska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 53 emplois potentiels occupés par des résidents de la réserve une fois le projet terminé.</li> </ul>

## Tableau sommaire : Retombées économiques pour les résidents des collectivités voisines

Centre urbain	Retombées économiques
District d'Invermere, district régional d'East Kootenay	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 227 emplois occupés par des résidents hors réserve.</li> <li>• Investissements potentiels à hauteur d'environ 1 G\$ dans la construction résidentielle hors réserve, soutenue par le projet d'agrandissement du réseau d'égouts de Corix et KWSC (maisons secondaires d'Albertains : ne représente aucun fardeau sur les services provinciaux).</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 1,7 M\$ par année.</li> <li>• Près de 3 400 APE directes et plus de 2 800 APE indirectes liées à la construction résidentielle, soutenue par le projet d'agrandissement du réseau d'égouts de Corix et de KWSC.</li> </ul>
District de West Kelowna, ville de Kelowna, district régional de Central Okanagan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 2 211 emplois occupés par des résidents hors réserve.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 36,3 M\$ par année.</li> </ul>

**Tableau sommaire :  
Retombées économiques pour les résidents des collectivités voisines**

Centre urbain	Retombées économiques
Saskatoon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 600 emplois occupés par des résidents hors réserve.</li> <li>• Emplois liés à la construction d'un futur hôtel-spa.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 6,7 M\$ par année.</li> </ul>
Le Pas, municipalité rurale de Kelsey	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 180 emplois occupés par des résidents hors réserve.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 10,4 M\$ par année.</li> </ul>
Sept-Îles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 627 emplois occupés par des résidents de Sept-Îles liés au centre commercial.</li> <li>• Environ 40 emplois à temps plein et 90 emplois saisonniers occupés par des résidents de Sept-Îles dans les entreprises appartenant à la Première Nation ou à des membres de la Première Nation.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 19,6 M\$ par année.</li> </ul>
Edmundston	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 297 emplois potentiels occupés par des résidents hors réserve une fois le projet terminé.</li> <li>• Dépenses hors réserve des résidents des réserves d'environ 1,4 M\$ par année.</li> </ul>

**Impacts fiscaux**

Comme l'illustrent les deux tableaux ci-dessous, les investissements dans chacune des réserves étudiées ont également produit des retombées fiscales pour les gouvernements des Premières Nations et les gouvernements locaux.

**Tableau sommaire :  
Retombées fiscales pour les gouvernements des Premières Nations**

Première Nation	Retombées fiscales
Première Nation de Shuswap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'environ 400 000 \$ par année provenant des services actuels d'aqueducs, d'égouts et de collecte de déchets.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 709 000 \$ en 2013.</li> <li>• Revenus d'environ 450 000 \$ par année en TPSPN, à l'heure actuelle.</li> <li>• Revenus de location de terres payés d'avance.</li> <li>• Possibilité d'instauration d'une taxe hôtelière.</li> <li>• Revenu potentiel d'environ 1 M\$ provenant de la prestation de services par Corix et KWSC sur le territoire du DREK.</li> <li>• Augmentation potentielle des revenus d'impôts fonciers de 22 500 \$ par année découlant du projet d'agrandissement du réseau d'égouts de Corix et de KWSC.</li> </ul>
Première Nation de Westbank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers supérieurs à 10 M\$, déduction faite des subventions aux propriétaires.</li> <li>• Revenus d'environ 1,3 M\$ par année en taxe de vente des Premières Nations (First Nation Sales Tax) en 2013.</li> <li>• Revenus d'environ 1,3 M\$ provenant des services d'aqueducs et d'égouts et de permis et droits d'aménagement en 2013.</li> <li>• Revenus de location de terrains résidentiels payés d'avance.</li> </ul>
Première Nation dakota de Whitecap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenu d'impôts fonciers et de subventions tenant lieu de revenus d'environ 1,25 M\$ en 2013.</li> <li>• Taxe d'amélioration de la communauté de Whitecap (Whitecap Community Improvement Fee – TPSPN).</li> <li>• Taxe sur la consommation d'alcool (Liquor Consumption Tax).</li> <li>• Entente avec la province en matière de taxation sur l'essence et le tabac.</li> <li>• Revenus du casino, selon la formule de partage des revenus.</li> </ul>
Nation crie d'Opaskwayak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers.</li> <li>• Part des revenus du casino, partagés entre six Premières Nations.</li> </ul>
Première Nation des Innu Takuaihan Uashat Mak Mani-Utenam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers.</li> <li>• Revenus locatifs.</li> </ul>

**Tableau sommaire :  
Retombées fiscales pour les gouvernements des Premières Nations**

Première Nation	Retombées fiscales
Première Nation malécite du Madawaska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus de la taxe de vente qui pourraient atteindre 4 M\$ une fois le projet terminé.</li> <li>• Revenus de la taxe de vente d'environ 2 M\$ tirés des activités de Shell au cours de la première année.</li> <li>• Entente avec le Nouveau-Brunswick à l'égard de la taxe sur le tabac.</li> <li>• Entente avec la province à l'égard de la taxe sur les carburants (p. ex. le diesel).</li> <li>• Revenus de location de terres de la Corporation du développement économique de la Première Nation malécite du Madawaska.</li> </ul>

**Tableau sommaire :  
Retombées fiscales pour les gouvernements locaux**

Gouvernement local	Retombées fiscales
District d'Invermere, district régional d'East Kootenay (DREK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 160 000 \$ pour le district d'Invermere, à l'heure actuelle.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 96 000 \$ par année pour le DREK.</li> <li>• Le projet d'agrandissement du réseau d'égouts par Corix et KWSC pourrait potentiellement représenter 4 000 nouvelles unités résidentielles dans le DREK, ce qui se traduirait par environ 6 M\$ en impôts fonciers par année.</li> <li>• Revenus d'environ 55 000 \$ au titre d'une entente de service avec le DREK en 2013.</li> </ul>
District de West Kelowna, ville de Kelowna, district régional de Central Okanagan (DRCO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'environ 1,6 M\$ en vertu d'ententes de services avec le district de West Kelowna et le DRCO.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 1,1 M\$ pour le district de West Kelowna.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 957 000 \$ pour la Ville de Kelowna.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 383 000 \$ pour le DRCO.</li> </ul>
Ville de Saskatoon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entente de services d'incendie et de sécurité avec la Ville de Saskatoon.</li> <li>• Revenu d'impôts fonciers d'environ 675 000 \$ pour Saskatoon.</li> </ul>

**Tableau sommaire :  
Retombées fiscales pour les gouvernements locaux**

Gouvernement local	Retombées fiscales
Le Pas, municipalité rurale de Kelsey	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entente de services avec Le Pas.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 130 000 \$ pour Le Pas.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 32 000 \$ pour la municipalité rurale de Kelsey.</li> </ul>
Ville de Sept-Îles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entente de service de sécurité publique.</li> <li>• Revenus d'impôts fonciers d'environ 794 000 \$ pour la Ville de Sept-Îles.</li> </ul>
Ville d'Edmundston	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus d'impôts fonciers de 334 700 \$ pour la Ville d'Edmundston.</li> <li>• Frais de services d'aqueducs et d'égouts perçus par la Ville directement auprès des locataires commerciaux de la réserve.</li> </ul>

### Les cinq principaux facteurs de réussite

La littérature fait état d'un certain nombre de facteurs qui permettent d'améliorer la capacité des Premières Nations d'attirer des investissements et d'assurer un développement économique de haut niveau dans les terres de réserve. Notre analyse de la littérature nous a permis de cerner douze facteurs de réussite qui semblent faire l'objet d'un consensus croissant. Les travaux antérieurs montrent en effet que ces douze facteurs favorisent l'accroissement des investissements.

Selon les résultats des réserves étudiées et les réponses des personnes interviewées, cinq grands facteurs ressortent toutefois du lot à titre de plus grand déterminant de retombées économiques et fiscales accrues dans les réserves urbaines<sup>10</sup> :

- i. Infrastructures et services – Désigné comme plus important facteur dans six cas.
- ii. Gouvernance – Désigné comme plus important facteur dans six cas.
- iii. Régime de gestion des terres – Désigné comme plus important facteur dans cinq cas.
- iv. Revenus autonomes – Désigné comme plus important facteur dans quatre cas.
- v. Soutien communautaire – Désigné comme plus important facteur dans quatre cas.

Chacun de ces facteurs est analysé ci-après.

<sup>10</sup> Les facteurs présentés dans cette liste ne sont pas les plus importants facteurs de développement dans toutes les Premières Nations qui réussissent sur le plan économique dans l'ensemble du Canada, mais sont plutôt ceux qui ont été le plus souvent désignés par les répondants comme principaux facteurs contribuant aux retombées économiques et fiscales.



## **Infrastructures et services**

La présence d'infrastructures et de services locaux stables est essentielle à la création de retombées économiques. Les investissements sont quant à eux conditionnels à la présence d'infrastructures physiques de base comme des réseaux d'aqueducs, d'égouts, de routes et de télécommunications. Les infrastructures économiques permettent d'améliorer la santé des travailleurs, de réduire les coûts du transport et de l'information, et d'accroître la valeur des terres en les dotant de services. De plus, la présence d'infrastructures publiques de base renforce la croissance de la productivité. En général, des biens de qualité seuls ne génèrent pas de capital de production, pour ce faire ils doivent être soutenus par des services qui viendront ajouter de la valeur et qui permettront de créer des retombées pour la communauté. Il est souvent plus rentable pour les Premières Nations d'acheter les services des gouvernements locaux plutôt que de fournir elles-mêmes ces services. De plus, les ententes de services permettent de rassurer les investisseurs en ce qui a trait à la qualité, à la stabilité et la tarification des services locaux dans une communauté.

## **Gouvernance**

Une bonne gouvernance est essentielle pour attirer les investissements et favoriser le développement économique. Elle permet d'établir des liens de confiance à l'intérieur de la communauté et renforce la confiance avec les partenaires de projets et les investisseurs. Sur le plan économique, le gouvernement doit faciliter les investissements privés à moindre coût et veiller à ce que les transactions se fassent rapidement et sans embuche. L'harmonisation des politiques et des procédures en matière de changement de régime, la séparation des activités gouvernementales et d'affaires ainsi que la séparation des rôles administratifs et politiques sont des exemples de bonnes pratiques de gouvernance.

## **Régime de gestion des terres**

L'importance de la gestion des terres de réserve dans le développement économique ne peut être sous-estimée. Une législation solide à l'égard de la gestion des terres clarifiera pour les investisseurs potentiels les règles en matière de préservation, de protection, de gestion, d'utilisation et de possession des terres des Premières Nations et des ressources. À l'essentiel, la gestion des terres des Premières Nations est assujettie à *la Loi sur les Indiens* ou à un code foncier établi par la communauté en vertu de la *Loi sur la gestion des terres des premières nations*. Le régime de gestion des terres des Premières Nations offre un grand potentiel pour créer la certitude nécessaire au développement de l'investissement. Les promoteurs recherchent la certitude quant aux processus, recours, régime foncier, rendement des investissements et qualité de services, afin d'assurer la réussite de leur placement.

## **Revenus autonomes**

Les Premières Nations doivent générer des revenus autonomes en vue de mettre en place les éléments qui favoriseront le développement économique. Les revenus autonomes peuvent venir d'impôts fonciers, de redevances, de revenus d'entreprise ou d'autres sources. Plus sûre et stable est la source des revenus, plus elle facilite l'établissement des droits de propriété et un régime foncier adéquat, la construction d'infrastructures qui attireront les investissements, et la création d'un cadre juridique appuyant les marchés et favorisant la mise en place de structures administratives efficaces. Ces revenus, en améliorant le climat d'investissement, permettent aux membres de la communauté de profiter du développement économique et d'attirer davantage d'investissements et de projets d'exploitation.

## **Soutien communautaire**

Le développement économique est subordonné au soutien massif des dirigeants et de la communauté. Ainsi, il importe de communiquer à l'ensemble de la communauté que le développement économique est une priorité. Les gouvernements des Premières Nations peuvent à cette fin informer la population des avantages du développement économique ou encore des retombées de projets précis en vue de gagner leur appui et d'obtenir du soutien pour leurs stratégies de facilitation de l'investissement. Les rencontres communautaires planifiées et les discussions à l'échelle communautaire peuvent servir de forums où communiquer les priorités du gouvernement et les retombées des investissements.

## Prochaines étapes

---

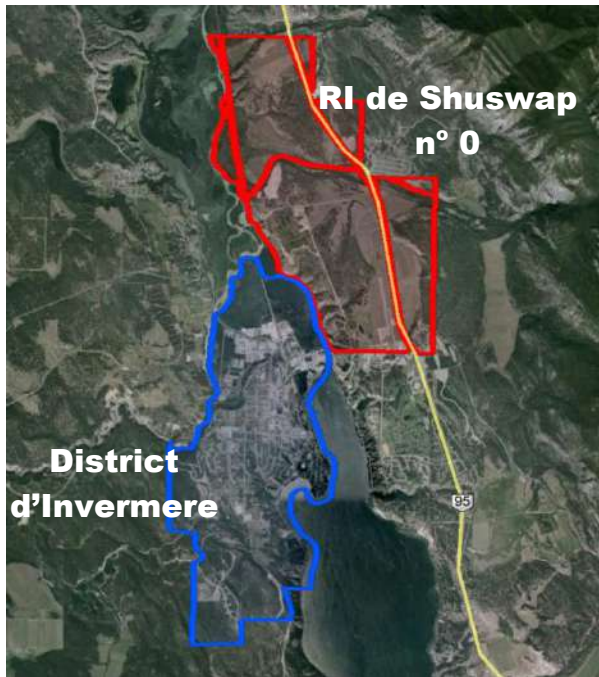
C'est un fait établi que les Premières Nations situées à proximité d'un centre urbain jouissent d'un avantage concurrentiel, ce qui est d'ailleurs l'une des principales raisons qui stimulent l'intérêt croissant de la création de réserves urbaines satellites par le processus d'ajouts aux réserves. Les résultats des six cas étudiés témoignent des retombées économiques et fiscales potentielles des ajouts aux réserves en milieu urbain.

Au cours de la seconde étape du projet, nous évaluerons la relation entre les cinq principaux facteurs de réussite (déterminés à la première étape) et les retombées économiques et fiscales générées dans un échantillon d'ajouts aux réserves en milieu urbain. Plus précisément, nous examinerons l'incidence de la présence des cinq facteurs sur le niveau de retombées économiques et fiscales produites.

Ainsi, nous déterminerons les facteurs de réussite qui sont les plus fortement liés à un plus grand niveau de retombées économiques et fiscales dans les ajouts aux réserves en milieu urbain. Dans le rapport de la seconde étape du projet, nous émettrons également des recommandations à l'égard de la Politique fédérale sur les ajouts aux réserves en vue d'accroître son soutien aux facteurs de réussite associés à des retombées économiques et fiscales accrues.

## Annexe A – La bande de Shuswap – Évaluation des retombées nettes et facteurs de réussite

---



Cette image de *Google Earth* montre la proximité relative de la réserve de la bande de Shuswap<sup>11</sup>, de la réserve indienne (RI) de Shuswap n° 0 (en rouge) et du district d'Invermere (C.-B.)(en bleu)<sup>12</sup>.

### Aperçu

#### La réserve

La RI de Shuswap n° 0 s'étend sur quelque 2 733 acres. Au mois de février 2014, la bande de Shuswap comptait 260 membres, dont 84 vivaient dans la RI n° 0<sup>13</sup>. La RI de Shuswap n° 0 est composée de 293 habitants et de 148 logements privés<sup>14</sup>. Les non membres sont donc au nombre de 209 (plus que le double des membres).

---

<sup>11</sup> La bande de Shuswap possède également à titre conjoint la réserve St. Mary's n° 1A avec quatre autres Premières Nations, lesquelles ne sont pas visées par la présente étude.

<sup>12</sup> Toutes les limites mentionnées dans le présent document sont approximatives.

<sup>13</sup> AADNC, *Profils des Premières Nations* ([http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND\\_NUMBER=605&lang=fra](http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND_NUMBER=605&lang=fra)).

<sup>14</sup> Statistique Canada, *Profil du recensement, Recensement de 2011*.

## Aperçu régional

La RI de Shuswap n° 0 se situe juste au nord de la municipalité du district d'Invermere, directement au nord du lac de Windermere, dans la vallée de Windermere. Le district d'Invermere s'étend sur quelque 2 651 acres et compte 2 955 habitants ainsi que 1 912 logements privés<sup>15</sup>.

La réserve se trouve à quelque 7 km au nord de Windermere, une collectivité non constituée en municipalité de la rive est du lac de Windermere. La population de Windermere est composée de 1 019 habitants et de 1 876 logements privés (dont seulement 431 sont occupés par les résidents habituels)<sup>16</sup>.

Autrefois, l'exploitation minière, l'agriculture et le bois de sciage étaient d'importantes industries dans la région, mais aujourd'hui le tourisme contribue aussi grandement à enrichir l'économie<sup>17</sup>. La vallée de Windermere est pour beaucoup d'Albertains une région de villégiature et durant les périodes de vacances, il n'est pas rare que l'on compte entre 20 000 et 30 000 habitants<sup>18</sup>. Même si les Calgariens ont pratiquement colonisé la vallée, il est révélateur que les distributeurs automatiques de journaux ne vendent que des journaux albertains<sup>19</sup>.

Invermere-on-the-Lake est à la fois un centre commercial prospère et un lieu touristique très fréquenté par les collectivités voisines. Destination de vacances saisonnières ou lieu de résidence secondaire, Invermere est une collectivité particulièrement dynamique et devient aussi une destination particulièrement recherchée en hiver pour ses stations de ski et en été, pour ses terrains de golf, ses montagnes et son lac<sup>20</sup>.

Outre le tourisme, l'économie d'Invermere est fondée sur la foresterie. La collectivité offre également des services aux entreprises et des services gouvernementaux aux autres collectivités de la vallée<sup>21</sup>.

---

<sup>15</sup> Statistique Canada, *Profil du recensement, Recensement de 2011*.

<sup>16</sup> Statistique Canada, *Recensement de 2011*.

<sup>17</sup> *Area Info, Communities, Invermere* (<http://www.adventurevalley.com/community.html?commid=5>).

<sup>18</sup> *Panorama Mountain Village, About* (<http://www.panoramaresort.com/village/invermere-lake>).

<sup>19</sup> *Hello BC, Invermere, Culture & History* (<http://www.hellobc.com/invermere/culture-history.aspx>).

<sup>20</sup> *Invermere On the Lake and Panorama Mountain Village* (<http://invermerepanorama.com/about>).

<sup>21</sup> *Welcome BC* (<http://www.welcomebc.ca/wbc/immigration/regions/kootenay/cities.page>).

## Évaluation des retombées

Vers le milieu des années 1990, la bande de Shuswap a réservé environ 500 acres des terres de la réserve au développement économique et à la construction d'infrastructures. La bande a également créé la Kinbasket Development Corporation (KDC)<sup>22</sup> qui devait détenir le bail principal sur les terres désignées et mettre en œuvre sa stratégie de développement économique. La bande de Shuswap a ensuite loué les terres désignées à un promoteur immobilier, Stone Creek Properties. Trois grands projets d'aménagement sont en cours sur les terres désignées.

- Eagle Ranch Golf Resort – Ce complexe comprend un parcours de golf de championnat à 18 trous (ouverture en 2000), un pavillon à service complet, une boutique du pro, un restaurant, un bar ainsi que des salles de réunion. Il est prévu d'aménager dans le centre du village des boutiques, des restaurants, des cafés et un hôtel. Un petit nombre de condominiums de luxe et de résidences retirées constituent le volet résidentiel de ce projet.
- Kinbasket Commercial Centre – Cette zone commerciale se divise en deux parties. On retrouve un certain nombre de boutiques dans le Timber Rock Village, et un hôtel Super 8 ainsi qu'un restaurant Tim Hortons et un magasin Home Hardware dans un mail commercial le long de l'autoroute.
- Black Forest Heights & Village – Ces deux ensembles résidentiels qui regroupent 64 maisons jumelées et duplex et 51 maisons en rangée ont été terminés en 1998 et en 2007 respectivement.

### Investissement

En 2013, la valeur imposable des biens immobiliers d'entreprises et d'utilisation autre de la RI n° 0 de Shuswap s'élevait à quelque 23,9 M\$ et la valeur imposable des biens immobiliers d'utilisation résidentielle, aux environs de 38,6 M\$. Cet investissement a produit les retombées ci-après.

### Retombées économiques pour les résidents de la RI de Shuswap n° 0

Les retombées sur le plan de l'emploi dont il est question ici concernent les entreprises favorisées par la proximité du centre urbain. Aussi les emplois associés sont-ils tributaires de la nature urbaine de la réserve.

---

<sup>22</sup> La Kinbasket Development Corporation (KDC) est une filiale en propriété exclusive de la bande de Shuswap. Elle fonctionne comme une société ordinaire et ses activités sont indépendantes de celles du gouvernement de la Première Nation.

Retombées sur le plan de l'emploi – À l'heure actuelle, six entreprises de taille moyenne se trouvent dans la RI de Shuswap n° 0, et une autre ouvrira bientôt. Il s'agit du Eagle Ranch Golf Resort, du Invermere Home Hardware Building Centre, du restaurant Tim Hortons, de l'hôtel Super 8, de l'usine-entrepôt Kicking Horse Coffee et du Columbia Valley Regional Airport<sup>23</sup>. Un magasin d'alimentation No Frills ouvrira bientôt ses portes dans la RI de Shuswap n° 0<sup>24</sup>. À part ces entreprises de taille moyenne, une dizaine de petites entreprises viennent s'ajouter<sup>25</sup>. Nous évaluons à 284 le nombre d'emplois que ces projets créent dans la région, 57 étant déjà occupés par des résidents de la RI de Shuswap n° 0<sup>26</sup>.

La bande de Shuswap, par l'intermédiaire de la KDC et des entreprises affiliées qui appartiennent à la bande de Shuswap ou aux membres de la bande, donne des possibilités de plein emploi à tous les membres de la bande qui vivent dans la RI n° 0 de Shuswap.

### **Retombées fiscales pour la bande de Shuswap**

Nous ne traiterons dans cette rubrique que des retombées fiscales du caractère urbain de la réserve et des aménagements prévus.

---

<sup>23</sup> Selon l'étude de marché publiée par IBISWorld en mars 2013, le terrain de golf et country club moyen au Canada (SCIAN 71391) compte 29,8 employés. Nous supposons que cela vaut aussi dans le cas de l'Eagle Ranch Golf Resort. Nous supposons aussi que l'Invermere Home Hardware Building Centre a créé 30 emplois. L'étude de marché d'IBISWorld de janvier 2013 révèle que l'établissement moyen de restauration à service restreint (SCIAN 72221a) compte 25,2 employés et nous supposons que cela vaut aussi pour le restaurant Tim Hortons de la RI n° 0 de Shuswap. L'étude de marché d'IBISWorld de décembre 2013 révèle que l'établissement moyen de la catégorie des hôtels et motels (SCIAN 72111) au Canada compte 33,9 employés. Nous supposons que cela vaut aussi pour l'hôtel Super 8 de la RI n° 0 de Shuswap. Un récent article paru sur le site Web du Kicking Horse Coffee (<http://www.kickinghorsecoffee.com/en/blog/columbia-valley-pioneer-new-staff-area-launched-horse>) mentionne que le café compte 70 employés. Les données d'Industrie Canada montrent que 64 des 87 autres opérations aéroportuaires (SCIAN 488119) de la Colombie-Britannique comptent entre 5 et 99 employés. Nous partons du principe que le Columbia Valley Regional Airport compte 25 employés.

<sup>24</sup> Selon les renseignements obtenus de Matt Ney, directeur financier, KDC, le magasin d'alimentation No Frills qui ouvrira ses portes en mai 2014 (une franchise appartenant à Loblaw) devrait créer une quarantaine d'emplois. Ceux-ci ont été pris en considération dans l'évaluation des retombées.

<sup>25</sup> Nous supposons que les dix petites entreprises de la RI de Shuswap n° 0 ont en moyenne 3 employés.

<sup>26</sup> Nous supposons que 20 % des emplois privés dans la réserve sont occupés par les résidents de la RI de Shuswap n° 0.

Retombées fiscales éventuelles découlant d'une entente de services – Pour monter les réseaux d'aqueducs et d'égouts requis par la convention de sous-location conclue avec Stone Creek, la bande de Shuswap a créé la société Kinbasket Water and Sewer Company (KWSC). À cette époque, l'aménagement hors réserve autour du lac de Windermere était restreint par l'insuffisance du service de fosses septiques<sup>27</sup>. La réserve de Shuswap renfermait une source d'eau de qualité ainsi que des terres qui se prêtaient bien à l'installation d'usines d'épuration des eaux usées. Du fait, les infrastructures conçues pour les terres désignées ont été « surdimensionnées » afin d'assurer les services d'aqueducs et d'égouts hors réserve.

La mise en place d'un service d'égouts a créé de très grandes possibilités de développement hors réserve. Pendant 14 ans, la KWSC a fourni ses services aux habitants du district régional d'East Kootenay situé immédiatement au sud de la réserve. Corix Utilities a engagé des négociations pour s'associer à KWSC et soutenir l'expansion à long terme du réseau. L'expansion projetée permettra de fournir des services d'aqueducs et d'égouts dans la partie nord de la réserve et hors de la réserve dans le district régional d'East Kootenay jusqu'au village de Radium Resort, ainsi que de faire l'acquisition du service public. Le partenariat Corix / KWSC améliorera la prestation des services depuis le village de Radium, au nord, jusqu'au village de Windermere, au sud (y compris la RI de Shuswap n° 0). Ce réseau élargi permettra de servir plus de 4 000 unités équivalentes à des résidences au cours des 20 prochaines années et d'offrir à la bande de Shuswap la merveilleuse occasion d'accroître sa capacité de posséder et d'exploiter une société de services publics d'envergure sous la direction d'un exploitant aussi compétent que Corix.

L'entente de services pourrait rapporter un million de dollars par année à la bande de Shuswap aussitôt que le service fonctionnera à environ 80 % de sa capacité<sup>28</sup>.

Le réseau élargi Corix / KWSC pourrait aussi tirer parti d'une assiette d'imposition résidentielle accrue dans la réserve. L'incidence sur la taxe foncière pour la bande de Shuswap pourrait s'élever à environ 22 500 \$ par an<sup>29</sup>.

À l'heure actuelle, la bande de Shuswap perçoit des droits au titre des services d'aqueducs et d'égouts ainsi que des services publics locaux comme l'enlèvement des ordures et l'entretien des routes<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> En raison de l'exploitation des dernières années, les champs d'épuration de la région sont saturés.

<sup>28</sup> D'après l'information obtenue de Matt Ney, directeur financier, KDC.

<sup>29</sup> D'après l'information obtenue de Matt Ney, directeur financier, KDC, la R.I. n° 0 Shuswap pourrait facilement assister à la construction de 15 logements au cours des 10 à 20 prochaines années. Si l'on se fonde sur une facture fiscale moyenne de 1 500 \$, l'incidence pourrait être de \$22 500 \$ par an.

<sup>30</sup> D'après l'information obtenue de Matt Ney, directeur financier, KDC.



Recettes de l'impôt foncier – La bande de Shuswap a commencé à percevoir l'impôt foncier en 1992. Aujourd'hui, elle le fait en vertu de la *Loi sur la gestion financière des premières nations*. Les recettes de l'impôt foncier ont été établies à 708 987 \$ en 2013<sup>31</sup>.

Recettes locatives – Comme nous l'avons mentionné, KDC, la filiale à propriété exclusive de la bande de Shuswap, est le détenteur du bail principal des terres désignées et sous-loue ces terres au promoteur immobilier Stone Creek Properties. Selon les termes de l'entente de sous-location<sup>32</sup>, Stone Creek verse des loyers annuels équivalents à 2,5 % du revenu brut gagné au cours de l'année civile précédente. Outre le loyer annuel versé par Stone Creek pour le terrain de golf, tous les autres loyers sont acquittés à l'avance pour la durée du bail principal moins un jour, et leur valeur s'approche de la valeur marchande des terres en propriété franche comparables qui sont adjacentes à la réserve.

Taxe sur les produits et services des Premières Nations – La bande de Shuswap a conclu avec le Canada une entente sur l'administration de l'impôt en vertu de la *Loi sur la taxe sur les produits et services des premières nations*, en 2008<sup>33</sup>. La taxe sur les produits et services rapporte à la bande quelque 450 000 \$ par année<sup>34</sup>.

Recettes provenant des taxes sur les chambres d'hôtel – La bande de Shuswap envisage d'imposer une taxe sur les chambres d'hôtel. Pour l'heure, le seul établissement qui pourrait être visé est l'hôtel Super 8 qui compte 46 chambres.

### **Retombées économiques pour les résidents d'Invermere et du district régional**

Retombées sur le plan de l'emploi – Nous estimons que la RI n° 0 de Shuswap regroupe une dizaine de petites entreprises, outre les employeurs de taille moyenne qui ont déjà été mentionnés (Eagle Ranch Golf Resort, Invermere Home Hardware Building Centre, restaurant Tim Hortons, hôtel Super 8, Columbia Valley Regional Airport, Kicking Horse Coffee ainsi que la franchise No Frills appartenant à Loblaw qui ouvrira bientôt). Nous estimons que ces entreprises font bénéficier la région de 284 emplois, dont 142 sont occupés par des résidents d'Invermere et 85 par des résidents du district régional<sup>35</sup>.

---

<sup>31</sup> *Shuswap Indian Band Annual Expenditure Law, 2013, Gazette des premières nations*, ([http://sp.fng.ca/fngweb/605\\_expenditure\\_law\\_2013\\_fng.pdf](http://sp.fng.ca/fngweb/605_expenditure_law_2013_fng.pdf)).

<sup>32</sup> Numéro d'enregistrement de l'instrument SCRTI 281639 (30 juin 2000).

<sup>33</sup> Entente affichée sur le site Web du ministère des Finances (<http://www.fin.gc.ca/activty/firstnations/fngst-tpsnpn-07-eng.asp>) et article de l'Aboriginal Business & Investment Council, « Developers at Heart » (<http://www.bcabic.ca/content/developers-heart>).

<sup>34</sup> Selon les renseignements obtenus de Matt Ney, directeur financier, KDC.

<sup>35</sup> Nous supposons que 50 % des employés de ces entreprises vivent à Invermere et que 30 % vivent dans le district régional d'East Kootenay.

Retombées de l'investissement dans les services hors réserve – La fourniture de services d'aqueducs et d'égouts hors réserve par le groupe Corix / KWSC pourrait donner lieu à d'importants investissements dans la propriété résidentielle. Moyennant un investissement moyen de 250 000 \$ par habitation, cela représente un investissement potentiel d'un milliard de dollars. Il importe de noter que la plupart de ces résidences seraient des maisons secondaires appartenant à des Albertains, et que la densité accrue n'épuiserait pas les ressources des services de la province tels que les écoles, les cliniques médicales, les subventions aux propriétaires, etc.

Ce niveau d'investissement résidentiel donnerait par ailleurs naissance à d'extraordinaires possibilités d'emploi dans divers champs d'activité. Nous estimons qu'il créerait des emplois directs pour plus de 4 200 années-personnes dans le secteur de la construction résidentielle (aussi bien sur le site que hors du site), et des emplois indirects pour 3 500 autres années-personnes dans les diverses industries fournissant des produits et services au secteur de la construction résidentielle<sup>36</sup>. Si 20 % de ce gain va aux résidents de la RI n° 0 de Shuswap, les résidents hors réserve profitent quant à eux de plus de 6 000 années-personnes d'emploi.

La première entente de services conclue avec le district régional d'East Kootenay a donné lieu à l'aménagement des terres du district d'une valeur d'environ 200 M\$.

Retombées sur le plan des dépenses des résidents des réserves – Nous avons estimé à 57 le nombre d'emplois occupés par les résidents de la RI de Shuswap n° 0. En supposant que chaque employé gagne 37 600 \$<sup>37</sup> en moyenne et que le taux d'épargne est de 10 %, nous évaluons à quelque 1,7 M\$ les retombées économiques hors réserve chaque année<sup>38</sup>.

Au cours de notre entretien, la directrice générale du district régional d'East Kootenay, Lee-Ann Crane, a déclaré qu'à son avis, les directeurs du district régional sont bien conscients des retombées économiques dont bénéficient les résidents hors réserve. Elle a également signalé que l'aménagement immobilier de la réserve profite à la région sur le plan économique et que les deux collectivités y trouvent leur compte.

---

<sup>36</sup> L'étude commandée par la SCHL en 2009 et réalisée par Altus Group (*Economic Impacts of Residential Construction*) a révélé que 10 000 mises en chantier au Canada donnent lieu à 10 533 années-personnes d'emplois directs dans le secteur de la construction résidentielle. L'étude a également fait ressortir que 10 000 mises en chantier au Canada donnent lieu à 8 804 autres années-personnes d'emplois indirects dans les nombreuses industries fournissant des produits et services au secteur de la construction résidentielle.

<sup>37</sup> Il s'agit de la rémunération moyenne de tous les travailleurs (non seulement des travailleurs à temps plein toute l'année) de la Colombie-Britannique en 2011. La rémunération désigne les revenus d'emploi et exclut d'autres types de revenus et les paiements de transfert gouvernementaux.

<sup>38</sup> Nous supposons un taux de dépense hors réserve de 90 %.

## **Retombées fiscales pour le district d’Invermere et le district régional d’East Kootenay**

Retombées fiscales découlant de l’entente de services – Le district régional d’East Kootenay fournit quelques services à la RI de Shuswap n° 0. Le texte législatif de 2013 sur les dépenses de la bande de Shuswap a prévu l’affectation de 55 000 \$ à une entente de services avec le district régional d’East Kootenay<sup>39</sup>.

Retombées fiscales liées à l’emploi – L’assiette fiscale hors réserve est plus vaste du fait que les résidents d’Invermere et du district régional travaillent dans des entreprises de la RI de Shuswap n° 0 favorisées par la proximité du centre urbain. Nous en avons déjà estimé l’incidence à 227 emplois. Nous estimons que l’incidence fiscale annuelle représente quelque 160 000 \$ pour Invermere et 96 000 \$ pour le district régional d’East Kootenay<sup>40</sup>.

Retombées fiscales des services hors réserve – Comme nous l’avons déjà mentionné, l’expansion projetée dans la réserve de l’infrastructure d’aqueducs et d’égouts de Corix / KWSC permettrait de servir 4 000 équivalents d’unités résidentielles hors réserve. Cette assiette élargie créerait des retombées fiscales d’importance pour le district régional d’East Kootenay. Cela pourrait même représenter quelque 6 M\$ par année pour le district régional d’East Kootenay lorsque l’infrastructure aura été élargie et que la région aura été pleinement aménagée (construction de l’équivalent de 4 000 unités résidentielles)<sup>41</sup>.

### **Facteurs de réussite**

Pour préparer cette section, nous nous sommes entretenus avec Matt Ney, directeur financier, Kinbasket Development Corporation, ainsi qu’avec Lee-Ann Crane, dirigeante principale, district régional d’East Kootenay.

Voici quelques-unes de leurs observations sur chacun des facteurs qui ont assuré le succès de la bande de Shuswap.

---

<sup>39</sup> D’après les renseignements tirés d’une entente qui est arrivée à échéance en 2011, le district régional d’East Kootenay assure les services de traitement des eaux usées des propriétés non reliées à un système d’égout communautaire et d’enlèvement et de recyclage des déchets solides, entre autres, aux habitants non autochtones de la réserve.

<sup>40</sup> Nous supposons que 142 personnes vivent à Invermere et travaillent dans la réserve et que 85 personnes vivent dans le district régional et travaillent dans la réserve. Nous supposons aussi que 75 % d’entre elles sont propriétaires d’un logement et paient des impôts fonciers. De plus, nous supposons que si elles ne travaillaient pas dans la réserve, ces personnes ne vivraient pas à Invermere ou dans le district régional. Par conséquent, la RI de Shuswap n° 0 est directement à l’origine de l’accroissement de l’assiette fiscale hors réserve. L’impôt foncier serait de 1 500 \$ en moyenne tant pour les résidents d’Invermere que pour les résidents du district régional d’East Kootenay travaillant dans la réserve.

<sup>41</sup> Si l’impôt foncier est de 1 500 \$ en moyenne, nous estimons que le district régional d’East Kootenay pourrait engranger quelque 6 M\$ après que le réseau aura été élargi et que la région aura été entièrement aménagée.

- 1) Terrains exploitables – Les particularités de la route et de la circulation routière dans la région ainsi que l'accès à Invermere par l'autoroute 93/95 donnent à la partie sud de la réserve un grand intérêt commercial.
- 2) Infrastructures et services – L'infrastructure des aqueducs et des égouts ainsi que le partenariat éventuel entre l'entreprise de services publics de la bande de Shuswap et Corix contribueront grandement à créer des retombées fiscales et économiques. Cependant, la réussite de Shuswap repose en grande partie sur les améliorations éventuelles de l'autoroute ainsi qu'à l'établissement d'une bonne relation de travail avec le ministre des Transports et de l'Infrastructure de la Colombie-Britannique.
- 3) Revenus autonomes – Le pouvoir de prélever des taxes et des impôts est vu comme l'un des principaux facteurs de la réussite de la bande de Shuswap.
- 4) Soutien communautaire – L'un des principaux facteurs de la réussite de la bande de Shuswap a été de considérer l'essor économique comme une priorité. La bande de Shuswap a compris qu'il fallait beaucoup communiquer avec la communauté au début pour obtenir son appui. Mais maintenant que tous les membres profitent des retombées de l'expansion économique, il n'est plus nécessaire de faire autant d'efforts de communication pour s'assurer du soutien de la communauté.
- 5) Régime de gestion des terres – Le centre commercial fait l'objet d'un bail de location entièrement payé d'avance, sûr et à long terme. Quoique le régime foncier et un régime de gestion des terres judiciaires aient été considérés comme des facteurs importants pour assurer l'expansion résidentielle dans la réserve, Matt Ney nous a dit que les investisseurs ne s'opposaient pas à l'aménagement de la RI de Shuswap n° 0. Cet élément n'a donc pas été retenu comme l'un des principaux facteurs de la réussite de la bande de Shuswap.
- 6) Gouvernance – La séparation entre le monde politique et le monde des affaires ainsi que la stabilité à la tête de l'un et de l'autre ont été considérées comme des atouts dans la réussite de la bande de Shuswap.
- 7) Relations avec les administrations locales – La bande de Shuswap entretient des relations généralement bonnes avec le district régional d'East Kootenay. On a fait remarquer que les deux administrations participent à des stratégies de planification concertées. Selon Lee-Ann Crane, les directeurs et administrateurs du district régional sont bien conscients des avantages mutuels qui découlent de cette collaboration.
- 8) Système de gestion financière – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 9) Aménagement du territoire – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.

- 10) Partenariats – Les relations avec les partenaires du secteur privé sont vues comme l'un des principaux facteurs de la réussite de la bande de Shuswap. On a fait remarquer que les partenariats revêtent une importance particulière dans les premiers stades d'une expansion.
- 11) Capacité administrative – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 12) Accès au capital – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.

### **Principaux facteurs**

Nous décrivons brièvement dans cette section les premiers éléments qui ont été mentionnés en réponse à la question de savoir quels facteurs clés ont le plus contribué à la réussite économique de la Première Nation et de l'administration locale avoisinante.

Gouvernance – La séparation entre le monde politique et le monde des affaires a été considérée comme un facteur d'importance. Cette séparation permet notamment aux entreprises d'être plus novatrices et au gouvernement d'offrir un plus grand soutien. En outre, il est essentiel d'assurer la stabilité à la tête de l'un comme de l'autre. Cependant, cette stabilité au sein de la direction est particulièrement importante dans le monde des affaires. Les dirigeants de la KDC sont les mêmes depuis le début, et cela a eu pour effet d'accroître la confiance des investisseurs. C'est certainement grâce à cette stabilité et à ce climat de certitude que la KDC a pu adopter une approche à long terme et bâtir des relations avec ses partenaires des secteurs public et privé.

Soutien communautaire – Il importe de faire du développement économique une priorité. Au début du processus, il a fallu mettre en œuvre beaucoup d'efforts sur le plan de la communication pour s'assurer du soutien communautaire. Beaucoup de réunions et de discussions ont eu lieu, en particulier au sujet du bail principal. La communauté a confirmé son appui lors du vote sur la désignation et le bail principal. Maintenant, la bande de Shuswap se rend compte que ses membres s'investissent davantage, et tirent de plus en plus parti des retombées au chapitre de l'emploi et des services communautaires. Matt Ney a fait remarquer que les membres de la communauté profitent des retombées du développement beaucoup plus directement aujourd'hui; les avantages du développement économique sont mieux compris. Il n'est plus nécessaire de déployer autant d'efforts sur le plan de la communication pour s'assurer du soutien de la communauté.

Revenus autonomes – Le pouvoir fiscal prévu par la *Loi sur la gestion financière des premières nations* est vu comme l'un des principaux facteurs du succès économique de la bande de Shuswap. Le pouvoir de prélever des taxes et des impôts donne aux membres de la communauté le moyen de profiter du développement de la réserve. Comme l'a signalé Matt Ney, sans l'impôt foncier, il n'y aurait pas grand intérêt à construire des biens immobiliers sur des terres de réserve. Les gouvernements des Premières Nations peuvent tirer des revenus de la location de terres. Mais, comme l'explique Matt Ney, la bande de Shuswap considère les terres comme un produit d'appel destiné à élargir l'assiette fiscale; la communauté est donc consciente des retombées fiscales et économiques qui lui reviendront à long terme.

Infrastructures et services – Il s'agit ici d'une situation unique où l'entreprise de services publics de la bande, la KWSC, fournit les services d'aqueducs et d'égouts à l'administration locale. Selon notre évaluation, le partenariat potentiel avec Corix ainsi que les plans d'expansion seraient à l'origine des énormes retombées dont pourront bénéficier la réserve de Shuswap et le district régional d'East Kootenay. C'est de toute évidence un facteur important de la réussite de la bande de Shuswap.

Lors de notre entretien, la directrice générale du district régional, Lee-Ann Crane<sup>42</sup>, a dit considérer que l'infrastructure avait été le principal facteur de la réussite de la bande de Shuswap et des retombées économiques et fiscales dont profitent la réserve de Shuswap et le district régional d'East Kootenay.

Matt Ney a aussi dit considérer l'infrastructure comme un important facteur, mais pour une autre raison. Les caractéristiques de l'autoroute et de l'accès à Invermere favorisent le développement commercial le long de l'autoroute dans la RI de Shuswap n° 0. Toutefois, pour tirer parti de ce potentiel, la KDC réclamait diverses réfections de l'autoroute destinées à améliorer l'accès au centre commercial. Matt Ney a expliqué que la KDC entretenait une excellente relation avec le ministère des Transports et de l'Infrastructure de la Colombie-Britannique et que les améliorations de l'autoroute ont grandement contribué aux retombées dont ont bénéficié la réserve de Shuswap et le district régional d'East Kootenay.

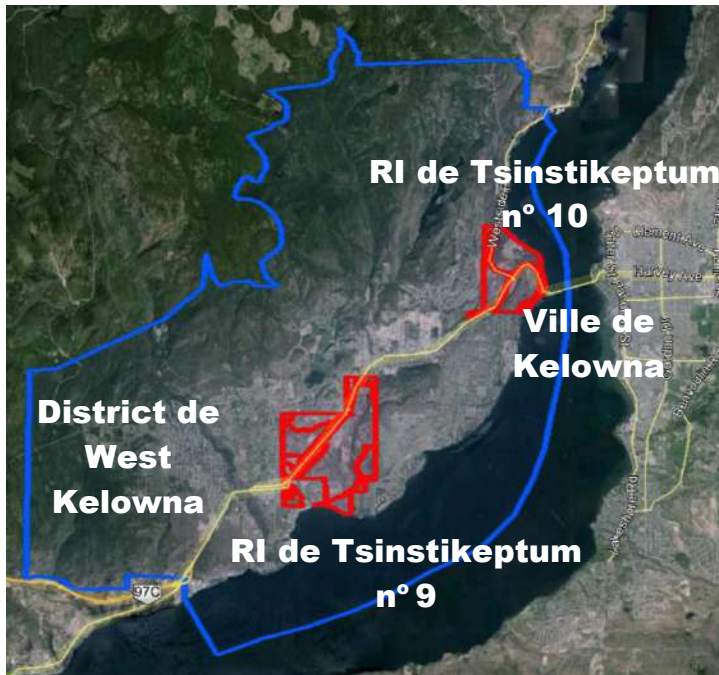
---

<sup>42</sup> La bande de Shuswap entretient une relation bien plus étroite avec le district régional d'East Kootenay qu'avec la ville d'Invermere. C'est pourquoi nous avons choisi d'interviewer la directrice générale du district régional d'East Kootenay pour connaître le point de vue de l'administration gouvernementale locale.

Partenariats – L’investissement du secteur privé forme l’un des principaux moteurs de la réussite économique. Dans le cas de la réserve de Shuswap, les investisseurs majeurs sont Home Hardware, Tim Hortons et Super 8. Pour former ces partenariats, toutes les parties ont dû faire preuve de volonté, de patience et de persévérance. Dans ses premiers rapports avec ces investisseurs privés, la KDC a dû montrer beaucoup de créativité. Mais aujourd’hui que la bande de Shuswap et que la KDC ont fait leurs preuves, elles s’en tiennent à une approche plus conventionnelle. Matt Ney signale que l’entente avec le magasin d’alimentation No Frills de Loblaw est tout à fait dans les normes et très semblable à toute autre entente qui serait conclue dans n’importe quelle Ville hors réserve.

## Annexe B – La Première Nation de Westbank– Évaluation des retombées et facteurs de réussite

---



Cette image de *Google Earth* montre les réserves de la Première nation de Westbank<sup>43</sup>, appelées RI de Tsinstikeptum n° 9 et n° 10 (en rouge), dans le district de West Kelowna (C.-B.)(en bleu)<sup>44</sup>. La ville de Kelowna se trouve à l'est du lac Okanagan<sup>45</sup>.

### Aperçu

#### Les réserves

Au mois de février 2014, la Première Nation de Westbank comptait 802 habitants, dont 415 vivaient dans les réserves de Westbank<sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup> La bande de Westbank possède aussi les réserves de Mission Creek n° 8, de Medicine Hill n° 11 et de Medicine Creek n° 12, lesquelles ne sont pas visées par la présente étude.

<sup>44</sup> Le district de West Kelowna a été constitué en municipalité en 2007. Auparavant, la circonscription électorale rurale du district régional s'appelait Westside.

<sup>45</sup> Toutes les limites mentionnées dans le présent document sont approximatives.

<sup>46</sup> AADNC, *Profils des Premières Nations* ([http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND\\_NUMBER=601&lang=fra](http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND_NUMBER=601&lang=fra)).



La RI de Tsinstikeptum n° 9 s'étend sur quelque 1 586 acres. Elle compte au total 5 882 habitants et 3 145 logements privés<sup>47</sup>. La RI de Tsinstikeptum n° 10 s'étend sur quelque 828 acres, compte 1 186 habitants et 532 logements privés<sup>48</sup>. On estime par conséquent à 6 653 le nombre de non membres vivant dans ces réserves (16 fois plus que de membres).

La RI de Tsinstikeptum n° 9 se trouve sur la rive ouest du lac Okanagan, directement en face de la ville de Kelowna, de l'autre côté du pont William R. Bennett. L'autoroute qui traverse la vallée de l'Okanagan parcourt la réserve sur près de trois kilomètres.

La RI de Tsinstikeptum n° 10 se trouve dans le nord de Gellatly Bay. La réserve est traversée par l'autoroute Okanagan sur 3,7 km.

### **Aperçu régional**

Le district de West Kelowna s'étend sur plus de 30 000 acres, et compte 30 892 habitants et 13 034 logements privés<sup>49</sup>.

Les secteurs d'activité les plus prospères de la vallée de l'Okanagan sont l'agriculture, le tourisme, le commerce de détail, la fabrication, la foresterie et la construction. L'aéroport international de Kelowna et le campus Okanagan de l'Université de la Colombie-Britannique se sont aussi révélés des locomotives de la croissance économique de Central Okanagan.

En 2011, 18,33 % de la population active de Central Okanagan travaillait dans le commerce de détail<sup>50</sup>. Toutefois, la principale activité économique dans la vallée de l'Okanagan a toujours été l'agriculture. Récemment, l'économie de Central Okanagan s'est beaucoup diversifiée. Mais l'agriculture et la viticulture continuent de contribuer à la croissance économique de la région par le biais du tourisme. L'importance de l'agrotourisme pour l'économie régionale devrait s'intensifier dans l'avenir. Le tourisme est un moteur de l'économie régionale depuis un bon moment, et se révèle de plus en plus un facteur de croissance à longueur d'année.

La fabrication est une autre industrie majeure en transition. Autrefois fondée sur les secteurs traditionnels de l'agriculture et de la foresterie, la fabrication a pris une place plus notable dans l'aérospatiale. Enfin, la contribution des services de santé et des services sociaux à l'économie régionale devrait aussi augmenter au cours des prochaines années.

---

<sup>47</sup> Statistique Canada, *Profil du recensement, Recensement de 2011*.

<sup>48</sup> Statistique Canada, *Profil du recensement, Recensement de 2011*.

<sup>49</sup> Statistique Canada, *Profil du recensement, Recensement de 2011*.

<sup>50</sup> *2012 Economic Profile – District régional de Central Okanagan*, Central Okanagan Economic Development Commission

([http://www.investkelowna.com/sites/default/files/uploads/2012\\_regional\\_economic\\_profile\\_final\\_2012-05-10.pdf](http://www.investkelowna.com/sites/default/files/uploads/2012_regional_economic_profile_final_2012-05-10.pdf)).

## Évaluation des retombées

La valeur marchande des terres de la réserve de Westbank témoigne de la confiance qu'ont les investisseurs dans le gouvernement de la Première Nation de Westbank et de la stabilité du climat d'investissement. D'après les promoteurs immobiliers interviewés, la valeur d'un acre dans la réserve de Westbank est passée d'environ 15 000 \$ à 1 M\$ entre 1991 et 2007<sup>51</sup>, et l'augmentation a gardé le même rythme par la suite<sup>52</sup>.

### Investissement

La solidité économique de la Première Nation de Westbank se voit dans la grande valeur de l'investissement dans les terres de la réserve. En 2012, la valeur imposable de toutes les propriétés de la réserve de Westbank s'élevait à quelque 1,3 milliard de dollars<sup>53</sup>. En 2013, la valeur imposable des propriétés résidentielles était supérieure à 930 M\$, celle des établissements commerciaux et autres voisinait les 380 M\$, et celle des bâtiments de l'industrie légère était supérieure à 5 M\$. Cet investissement a produit les retombées économiques et fiscales décrites dans les prochaines sections.

### Retombées économiques pour les résidents des RI de Tsinstikeptum n<sup>os</sup> 9 et 10

Les retombées sur le plan de l'emploi décrites dans la présente section concernent les entreprises favorisées par la proximité du centre urbain. Aussi les emplois associés sont-ils tributaires de la nature urbaine de la réserve.

Retombées sur le plan de l'emploi – Selon le registre des commerces de détail de 2013 de la Première Nation de Westbank, plus de 400 entreprises sont établies dans la réserve<sup>54</sup>. Si toutes ces entreprises ont des employés, cela pourrait représenter un impact d'environ 3 401 emplois, dont 1 190 seraient occupés par des résidents des RI de Tsinstikeptum n<sup>os</sup> 9 et 10<sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> *Beyond the Indian Act: Restoring Aboriginal Property Rights*, Flanagan, T., A. Le Dressay, A. et C. Alcantara, 2010.

<sup>52</sup> *The Economic and Fiscal Benefits of the Westbank First Nation*, Fiscal Realities Economists, 2011.

<sup>53</sup> « WFN Leases », exposé de Porrelli Law à la Conférence sur les terres de la Première Nation de Westbank, nov. 2013 ([http://www.wfn.ca/docs/2013\\_-\\_6\\_leasing\\_wfn\\_lands\\_barry.pdf](http://www.wfn.ca/docs/2013_-_6_leasing_wfn_lands_barry.pdf)).

<sup>54</sup> Registre des commerçants, Première Nation de Westbank, 2013 ([http://www.wfn.ca/docs/retail\\_directory\\_2013.pdf](http://www.wfn.ca/docs/retail_directory_2013.pdf)).

<sup>55</sup> Selon les données de 2012 d'Industrie Canada sur l'emploi dans le secteur privé par province et taille de l'entreprise (<http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02805.html>) ainsi que sur le nombre total d'entreprises avec employés (<http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02804.html>), on compte en moyenne 8,5 employés par entreprise en Colombie-Britannique. Cela vaut aussi pour les entreprises des RI de Tsinstikeptum n<sup>os</sup> 9 et 10, et on estime un impact de 3 401 emplois. Dans ce cas-ci, un emploi représente un employé (les emplois saisonniers et à temps partiel sont pris en compte). De plus, nous supposons que 35 % de ces employés sont des résidents des RI de Tsinstikeptum n<sup>os</sup> 9 et 10.

En 2011, le taux de chômage des résidents de la RI de Tsinstikeptum n° 9 âgés de 15 ans et plus était de 11.0%<sup>56</sup>.

### **Retombées fiscales pour la Première Nation de Westbank**

La présente section s'intéresse seulement aux retombées fiscales de la nature urbaine de la réserve et de son aménagement immobilier.

Recettes de l'impôt foncier – La Première Nation de Westbank administre son propre régime d'impôt foncier depuis 1990 et perçoit des taxes en vertu de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*. En 2013, elle a engrangé des recettes provenant de l'impôt foncier de plus de 10 M\$, déduction faite des subventions aux propriétaires<sup>57</sup>. Elle a construit un aqueduc dans la RI de Tsinstikeptum n° 9 et s'apprête à mettre sur pied un système d'aqueducs et d'égouts dans la RI de Tsinstikeptum n° 10 à l'aide des recettes tirées de l'impôt foncier.

Taxe de vente des Premières Nations – La Première Nation de Westbank perçoit une taxe de vente sur les produits du tabac depuis 1998 et sur les boissons alcoolisées et l'essence depuis 1999. Elle perçoit la taxe de vente des Premières Nations en vertu de la *Loi d'exécution du budget de 2006*. En 2013, elle a engrangé des recettes de près de 1,3 M\$ en taxe de vente<sup>58</sup>. En 2009, la Première Nation de Westbank a été inscrite à l'annexe 1 de la *Loi sur la taxe sur les produits et services des premières nations*, mais elle n'a pas promulgué de texte législatif en vue de percevoir la taxe de vente sur les produits et services à l'égard d'autres produits que le tabac, l'alcool et l'essence.

Droits d'aménagement – Dans le cadre de l'entente sur l'autonomie gouvernementale, la Première Nation de Westbank perçoit des droits d'aménagement auprès des promoteurs immobiliers. En 2013, elle a encaissé quelque 1,3 M\$ en taxes sur les services d'aqueducs et d'égouts, et en permis et droits d'aménagement<sup>59</sup>.

Recettes locatives – En vertu de l'entente sur l'autonomie gouvernementale, il est possible de louer à long terme des terres dans les réserves de Westbank. Tous les loyers résidentiels sur les terres de la Première Nation de Westbank sont visés par des baux prépayés, sauf les parcs de maisons préfabriquées<sup>60</sup>.

---

<sup>56</sup> Profil de la population autochtone de l'ENM, Statistique Canada, 2011 (<http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/aprof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=5935802&Data=Count&SearchText=Tsinstikeptum&SearchType=Begins&SearchPR=01&A1=All&Custom=&TABID=1>).

<sup>57</sup> *Westbank First Nation Annual Report 2012/13* ([http://www.wfn.ca/docs/2012-13\\_wfn\\_annual\\_report\\_-\\_4mb.pdf](http://www.wfn.ca/docs/2012-13_wfn_annual_report_-_4mb.pdf)).

<sup>58</sup> *Westbank First Nation Annual Report 2012/13* ([http://www.wfn.ca/docs/2012-13\\_wfn\\_annual\\_report\\_-\\_4mb.pdf](http://www.wfn.ca/docs/2012-13_wfn_annual_report_-_4mb.pdf)).

<sup>59</sup> *Westbank First Nation Annual Report 2012/13* ([http://www.wfn.ca/docs/2012-13\\_wfn\\_annual\\_report\\_-\\_4mb.pdf](http://www.wfn.ca/docs/2012-13_wfn_annual_report_-_4mb.pdf)).

<sup>60</sup> Il serait trompeur de donner des estimations du revenu annuel dans le cas des baux prépayés.

## **Retombées économiques pour les résidents de West Kelowna et du district régional de Central Okanagan**

Retombées sur le plan de l'emploi – Plus de 400 entreprises sont établies sur les terres des réserves de Westbank. Nous estimons que ces entreprises font bénéficier la région de 3 401 emplois, dont 1 020 sont tenus par les résidents de West Kelowna, 850 par les résidents de Kelowna et 340 par les résidents du district régional<sup>61</sup>.

Retombées sur le plan des dépenses des résidents des réserves – Nous avons estimé à 1 190 le nombre d'emplois occupés par les résidents des RI de Tsinstikeptum n<sup>os</sup> 9 et 10. Si ces employés gagnent en moyenne 37 600 \$<sup>62</sup>, et à raison d'un taux d'épargne de 10 %, nous évaluons les retombées économiques hors réserve à quelque 36,3 M\$ par an<sup>63</sup>.

## **Retombées fiscales pour le district de West Kelowna et le district régional de Central Okanagan**

Retombées fiscales de l'entente de services – La Première Nation de Westbank a conclu une entente de services locaux avec le district de West Kelowna pour les aqueducs, les égouts et la protection contre les incendies pour les RI de Tsinstikeptum n<sup>os</sup> 9 et 10. La Première Nation a également conclu une entente de services de l'administration locale avec le district régional de Central Okanagan<sup>64</sup>. En vertu de cette entente, le district régional assure<sup>65</sup> aux réserves de la Première Nation de Westbank des services équivalents à ceux qu'il obtient et réciproquement<sup>66</sup>. Le coût de la prestation des services fournis par la Première Nation est déduit du coût de la prestation des services fournis par le district.

---

<sup>61</sup> Nous supposons que 30 % de ces employés sont des résidents de West Kelowna, 25 % des résidents de Kelowna et 10 % des résidents du district régional de Central Okanagan.

Il s'agit de la rémunération moyenne de tous les travailleurs (non seulement des travailleurs à temps plein toute l'année) de la Colombie-Britannique en 2011. La rémunération désigne les revenus d'emploi et exclut d'autres types de revenus et les paiements de transfert gouvernementaux.

<sup>63</sup> Nous supposons un taux de dépense hors réserve de 90 %.

<sup>64</sup> Entente de services ([http://www.civicinfo.bc.ca/Library/First\\_Nations\\_Service\\_Agreements/Services\\_Agreement--CORD\\_Westbank\\_First\\_Nation--2007.pdf](http://www.civicinfo.bc.ca/Library/First_Nations_Service_Agreements/Services_Agreement--CORD_Westbank_First_Nation--2007.pdf)).

<sup>65</sup> Les services comprennent le service régional de sauvetage, le service d'urgence 911, le service de lutte contre la criminalité, le service de protection des témoins et des victimes, les services de transport Westside Transit et HandiDart, les services de fosse septique (Septic Tank Effluent Dump), d'enfouissement des ordures (Westside Sanitary Landfill), le service du conseil d'administration du bassin hydrographique de l'Okanagan et le service des parcs régionaux.

<sup>66</sup> Ces services comprennent ceux du Mount Boucherie Recreation Centre, du Westside Senior's Centre et du Johnson Bentley Pool.

En 2013, des recettes de plus 1,6 M\$ ont été perçues en revenus d'impôt foncier pour d'autres administrations<sup>67</sup>. Cette somme représente les retombées fiscales découlant de l'entente de services pour le district de West Kelowna et le district régional de Central Okanagan<sup>68</sup>.

Retombées fiscales liées à l'emploi – L'assiette fiscale hors réserve est plus vaste du fait que les résidents de West Kelowna, de Kelowna et du district régional de Central Okanagan travaillent dans des entreprises des RI de Tsinstikeptum n<sup>os</sup> 9 et 10 favorisées par la proximité du centre urbain. Nous avons déjà estimé à 3 401 emplois l'incidence pour la région. Nous estimons que l'incidence fiscale annuelle représente quelque 1,1 M\$ pour le district de West Kelowna, 957 000 \$ pour la Ville de Kelowna et 383 000 \$ pour le district régional de Central Okanagan<sup>69</sup>.

### **Autres retombées**

En 2011, nous avons analysé le rendement des investissements de la Première Nation de Westbank<sup>70</sup> et conclu que la Première Nation avait très bien réussi à attirer des investissements sur ses terres depuis son entente d'autonomie gouvernementale. Ces investissements génèrent des recettes fiscales annuelles de 80 M\$, dont 50 M\$ vont au gouvernement fédéral<sup>71</sup>.

Par ailleurs, notre étude a également révélé que le produit intérieur brut de la Première Nation de Westbank a crû de façon soutenue au cours des dix dernières années et est passé d'une centaine de millions à 458 M\$. Cela est attribuable à des investissements solides. Bien que nous ne disposions pas de données sur l'investissement direct dans les réserves de Westbank tout particulièrement, les données donnent à penser que le taux d'investissement a été de deux ou trois fois supérieur au taux moyen de l'investissement dans la province et dans la région. De plus, cet investissement s'est maintenu durant la récession mondiale.

---

<sup>67</sup> Diagramme à secteurs de la répartition de l'impôt foncier, Première Nation de Westbank, 2013 (<http://www.wfn.ca/black-bear/allocation.htm>).

<sup>68</sup> Ce total englobe aussi de petites sommes réservées aux ententes avec l'autorité d'évaluation de la C.-B. et la bibliothèque régionale d'Okanagan.

<sup>69</sup> Nous supposons que 1 020 personnes vivent à West Kelowna et travaillent dans une réserve, que 850 vivent à Kelowna et travaillent dans une réserve, et que 340 vivent dans le district régional et travaillent dans une réserve. Nous supposons que 75 % possèdent une résidence et paient de l'impôt foncier. Nous supposons de plus que, si elles ne travaillaient pas dans une réserve, ces personnes ne vivraient pas à West Kelowna, Kelowna ou dans le district régional. En conséquence les RI de Tsinstikeptum n<sup>os</sup> 9 et 10 sont directement à l'origine de l'assiette fiscale hors réserve et que l'impôt moyen s'élève à 1 500 \$ pour tous les contribuables.

<sup>70</sup> *The Economic and Fiscal Benefits of the Westbank First Nation*, Fiscal Realities Economists, 2011.

<sup>71</sup> Cette somme est bien supérieure à celle des transferts fédéraux de 2,2 M\$ versés à Westbank à l'appui des services gouvernementaux.

Nous avons également constaté que l'investissement dans les réserves de la Première Nation de Westbank a été considérablement profitable pour le trésor du gouvernement fédéral et de la province. En 2010, la taxe sur les ventes aurait généré des recettes de 10,8 M\$ pour le gouvernement fédéral et de 15,1 M\$ pour le gouvernement provincial, l'impôt sur le revenu des particuliers a produit des recettes de 30,0 M\$ et de 10,7 M\$ pour l'un et pour l'autre, et les impôts des sociétés, 8,6 M\$ et 3,8 M\$.

## **Facteurs de réussite**

Pour préparer cette section, nous nous sommes entretenus avec Ernest Jack, inspecteur des contributions directes pour la Première Nation de Westbank, ainsi qu'avec Doug Findlater, maire du district de West Kelowna.

Voici quelques-unes de leurs observations sur chacun des facteurs qui ont assuré le succès de la Première Nation de Westbank.

- 1) Terrains exploitables – Près de 2 500 acres des RI n<sup>os</sup> 9 et 10 combinées de la Première Nation de Westbank sont entièrement à l'intérieur de West Kelowna et sont directement en face de la ville de Kelowna, de l'autre côté du pont William R. Bennett; l'autoroute de l'Okanagan parcourt ces terres sur quelque 3,7 km.
- 2) Infrastructures et services – La Première Nation de Westbank a construit une conduite maîtresse d'aqueducs et d'égouts devant être raccordée au réseau de West Kelowna; elle a conclu avec cette Ville des ententes de services d'aqueducs, d'égouts et de protection contre les incendies et d'autres ententes de services avec le district régional.
- 3) Revenus autonomes – Le pouvoir de prélever des taxes et des impôts est vu comme l'un des principaux facteurs de réussite étant donné que ces recettes permettent à la Première Nation de payer des services et à la communauté de bénéficier du développement.
- 4) Soutien communautaire – Le soutien communautaire est vu comme le plus important facteur de réussite économique. Selon Ernest Jack, pour prospérer et rester prospère, il faut avoir le plein appui de la communauté. Cet appui est confirmé dans le texte constitutif de la Première Nation de Westbank. Si les dirigeants changent, le texte constitutif est toujours là pour nous guider.
- 5) Régime de gestion des terres – Le régime foncier stable à long terme constitue l'un des principaux facteurs de réussite.
- 6) Gouvernance – La bonne gouvernance est considérée comme un important facteur de réussite, tant par Ernest Jack que par le maire Findlater, et surtout du fait qu'elle instaure un climat de certitude pour les investisseurs potentiels.

- 7) Relations avec les administrations locales – La Première Nation de Westbank avait avec West Kelowna une relation quelque peu tendue au début, comparativement à la bonne relation qu'elle entretenait avec le district régional de Central Okanagan avant la constitution en municipalité de West Kelowna, en 2007. Mais aujourd'hui, la relation entre Westbank et West Kelowna s'est améliorée et les deux administrations ont mis sur pied un certain nombre de groupes de travail mixtes. Les deux administrations sont conscientes des bienfaits de la collaboration. Au cours de notre entretien, le maire Findlater a fait remarquer qu'aussi bien la Première Nation que la Ville de West Kelowna sont bien conscientes des retombées économiques et fiscales dont a profité cette dernière depuis l'aménagement des terres des réserves de la Première Nation de Westbank. Il a donné plusieurs exemples précis, dont les emplois dans la réserve qu'occupent les résidents de West Kelowna et les taxes foncières que ces gens versent au district.
- 8) Système de gestion financière – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 9) Aménagement du territoire – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 10) Partenariats – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 11) Capacité administrative – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 12) Accès au capital – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.

### **Principaux facteurs**

Nous décrivons brièvement dans cette section les premiers éléments qui ont été mentionnés en réponse à la question de savoir quels facteurs clés ont le plus contribué à la réussite économique de la Première Nation et de l'administration locale avoisinante.

Soutien communautaire – Le soutien communautaire est vu comme le principal facteur de la réussite économique de la Première Nation de Westbank. Le texte constitutif de la Première Nation confirme le soutien de la communauté de Westbank. Il a été établi au cours de plusieurs années par un groupe de travail composé de membres de la communauté. Même si les dirigeants changent, elle continue de guider les activités de développement économique de la Première Nation.

Gouvernance – La bonne gouvernance, la responsabilisation et la transparence ainsi que le contrôle local et le pouvoir décisionnel sont des éléments essentiels qui permettent d’instaurer un climat de certitude pour les investisseurs. Le texte constitutif de la Première Nation décrit comment la communauté doit se gouverner et énonce les règles relatives à l’élection du conseil. Il garantit que le gouvernement de la Première Nation sera réceptif aux besoins de sa population et de la communauté. Il établit aussi à l’intention du chef et du conseil des lignes directrices rigoureuses sur la façon de résoudre les conflits d’intérêt de manière à ce que les intérêts personnels ne l’emportent sur le devoir public.

Infrastructures et services – La Première Nation de Westbank a construit une conduite maîtresse d’aqueducs et d’égouts devant être raccordée au réseau de West Kelowna; elle a conclu avec cette Ville des ententes de services d’aqueducs, d’égouts et de protection contre les incendies et d’autres ententes de services avec le district régional, dont elle achète également des services. Sans cette infrastructure et ces ententes de service, les retombées fiscales et économiques générées sur les terres de Westbank seraient considérablement moindres.

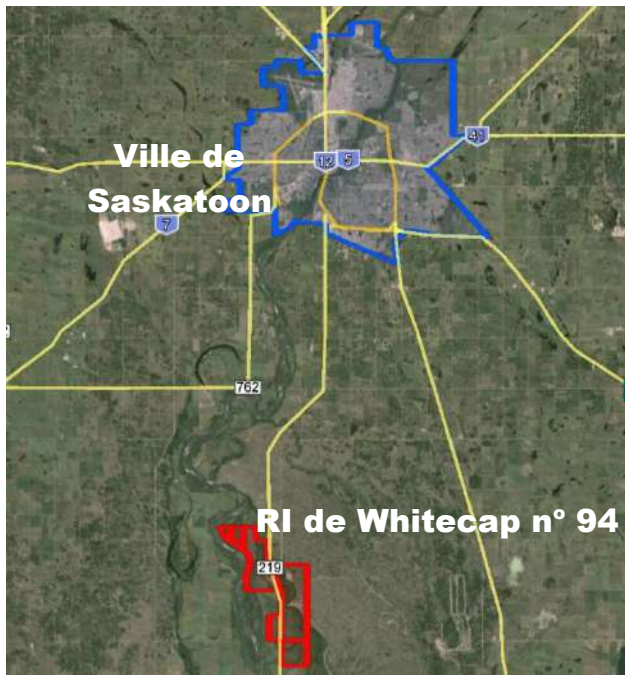
Gestion des terres – La Première Nation de Westbank a commencé à gérer ses terres en 2003. Signataire d’un accord-cadre, elle a mis au point un code foncier et est devenue une communauté opérationnelle en GTPN. Elle a ensuite intégré son code foncier à son entente d’autonomie gouvernementale en 2005. Tous les intérêts dans les terres de la Première Nation, qu’ils appartiennent aux membres ou aux non membres, sont protégés par le texte constitutif et d’autres textes législatifs de la Première Nation. Le texte constitutif énonce les principes, règles et régimes administratifs en application desquels la Première Nation exerce son autorité et sa compétence sur ses terres. La partie du texte constitutif qui reproduit le code foncier traite des intérêts fonciers, de la cession des droits, de l’enregistrement des droits, du courtage des droits, d’expropriation, des ressources naturelles, d’arpentage et du règlement des différends, pour ne mentionner que ceux-là. D’autres documents législatifs sur la gestion des terres viennent compléter le texte constitutif, tels que le règlement sur l’enregistrement, les lois sur l’utilisation des terres et la loi, très détaillée, sur les subdivisions et les aménagements. Les règles qui y sont énoncées donnent confiance aux investisseurs potentiels. Le cadre juridique de la Première Nation de Westbank assure la stabilité du mode de gestion des terres pour les générations à venir.



Revenus autonomes – Le pouvoir de prélever des taxes et des impôts est vu comme l'un des principaux facteurs de la réussite économique de Westbank. La Première Nation doit pouvoir compter sur les taxes et les impôts pour payer les améliorations des infrastructures et des services qu'elle apporte continuellement. Il est important de faire état de ces réalisations pour donner confiance aux investisseurs potentiels. Grâce aux taxes et impôts, la communauté peut tirer parti des investissements privés et de l'aménagement des terres de la Première Nation. Par exemple, la Première Nation a investi quelque 500 000 \$ tous les ans entre 2007 et 2011, plus de 1 M\$ en 2012 et près de 1,5 M\$ en 2013 pour aménager les trottoirs et les lampadaires.

## Annexe C – La Première Nation dakota de Whitecap – Évaluation des retombées et facteurs de réussite

---



Cette image de *Google Earth* montre la proximité relative de la réserve de la Première Nation dakota de Whitecap, appelée RI n° 94 de Whitecap (en rouge) et la ville de Saskatoon (Saskatchewan)(en bleu).<sup>72</sup>

### Aperçu

#### La réserve

La RI de Whitecap n° 94 s'étend sur 4 681 acres. En février 2014, la Première Nation dakota de Whitecap comptait 617 habitants, dont 291 vivaient dans la RI de Whitecap n° 94<sup>73</sup>. La population totale de la RI s'élève à 9 351 habitants et compte 130 unités résidentielles<sup>74</sup>. On établit donc à 60 le nombre de non membres, mais d'autres sources l'établissent à 180<sup>75</sup>.

#### Aperçu régional

La RI de Whitecap n° 94 se trouve à quelque 26 km au sud de la ville de Saskatoon.

---

<sup>72</sup> Toutes les limites mentionnées dans le présent document sont approximatives.

<sup>73</sup> AADNC, *Profils des Premières Nations* ([http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND\\_NUMBER=372&lang=fra](http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND_NUMBER=372&lang=fra)).

<sup>74</sup> Statistique Canada, *Profil du recensement, Recensement de 2011*.

<sup>75</sup> AADNC, *Fiche d'information - Négociations sur l'autonomie gouvernementale de la Première Nation dakota de Whitecap* (<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1375811543253/1375811743236>).

Saskatoon est la plus grande ville de la province de la Saskatchewan. En 2012, elle comptait 284 000 habitants et était la région métropolitaine de recensement ayant enregistré la croissance la plus rapide pour une troisième année consécutive<sup>76</sup>. En 2013, la population de Saskatoon a maintenu sa croissance au rythme de 3,9 %<sup>77</sup>. Elle est aussi la plus jeune du Canada et l'âge médian y est de 34,9 ans<sup>78</sup>.

L'économie régionale est fondée sur la potasse, le pétrole et l'agriculture, c'est pourquoi Saskatoon est associée à l'acronyme anglais POW (*potash, oil, wheat*). Diverses cultures de céréales, le bétail, l'exploitation du pétrole, du gaz et des mines d'uranium, la potasse ainsi que la transformation des aliments sont les moteurs de l'économie régionale.

## Évaluation des retombées

Le régime de gouvernance et de responsabilité financière, la certitude du climat d'investissement et le mode de gestion des terres institués par la Première Nation dakota de Whitecap ont donné lieu à d'importants investissements dans la RI de Whitecap n° 94.

En 1990, la Première Nation dakota de Whitecap a créé la Whitecap Development Corporation (WDC). Tirant parti de sa situation géographique le long de l'autoroute Chief Whitecap Trail Tourism Corridor, elle construit l'un des meilleurs complexes hôteliers de la Saskatchewan. Grâce à des partenariats, la WDC a réalisé un certain nombre de gros projets<sup>79</sup>, dont les suivants :

- Terrain de golf Dakota Dunes Golf Links Championship (2005)
- Casino Dakota Dunes (ouverture en 2007)
- Whitecap Trail Gas Bar et Confiserie (expansion en 2010)
- Hôtel-spa (ouverture prévue en 2015)

---

<sup>76</sup> « Saskatoon Is the Fastest Growing, Youngest City in Canada: StatsCan », selon la Presse canadienne ([http://www.huffingtonpost.ca/2013/02/06/saskatoon-fastest-growing-youngest-city-in-canada-statscan\\_n\\_2635086.html](http://www.huffingtonpost.ca/2013/02/06/saskatoon-fastest-growing-youngest-city-in-canada-statscan_n_2635086.html)).

<sup>77</sup> « Saskatoon youngest and second-fastest growing city in Canada: StatsCan », Réseau CTV (<http://saskatoon.ctvnews.ca/saskatoon-youngest-and-second-fastest-growing-city-in-canada-statscan-1.1707590>).

<sup>78</sup> « Saskatoon youngest and second-fastest growing city in Canada: StatsCan », Réseau CTV Saskatoon (<http://saskatoon.ctvnews.ca/saskatoon-youngest-and-second-fastest-growing-city-in-canada-statscan-1.1707590>).

<sup>79</sup> La WDC a fait bon nombre d'autres investissements, dont Whitecap / NCSG Grane and Heavy Haul, Bison Ranch et Dakota Technologies. Cependant, l'activité économique et les retombées découlant de ces investissements ne sont pas forcément attribuables à la proximité de la réserve et de la ville. C'est pourquoi nous n'en avons pas tenu compte dans notre évaluation. Whitecap Commercial Real Estate, un autre investissement de la WDC, a formé un partenariat en vue de la construction d'un entrepôt de 15 000 pi<sup>2</sup> récemment ouvert, et les premiers clients s'en servent surtout pour entreposer de l'équipement. Comme ces premiers clients ne sont pas établis à Saskatoon, les retombées de ce projet ne sont pas non plus prises en compte dans notre évaluation. Toutefois, il importe de noter que ce projet s'inscrit dans le cadre de la construction éventuelle d'un parc commercial de 40 acres qui sera situé dans la RI de Whitecap n° 94 et qui produira des retombées fiscales et économiques pour Whitecap et Saskatoon dans un proche avenir. Le parc commercial n'en est encore qu'aux premiers stades de planification, et les retombées anticipées n'ont pas été intégrées à notre évaluation.

## Investissement

En tout, le complexe Dakota Dunes, qui comprend un ensemble domiciliaire de luxe, un parcours de golf (6 M\$), un casino (61 M\$) ainsi qu'un hôtel-spa (25 M\$), constitue un investissement potentiel de 100 M\$<sup>80</sup>.

### Retombées économiques pour les résidents de la RI de Whitecap n° 94

Les retombées sur le plan de l'emploi dont il sera question dans cette section découlent de la proximité du centre urbain; aussi les emplois associés sont-ils tributaires de la nature urbaine de la réserve.

Retombées sur le plan de l'emploi – Trois grandes entreprises sont établies dans la RI de Whitecap n° 94, à savoir le casino Dakota Dunes, le Dakota Dunes Golf Links et le Whitecap Trail Gas Bar et Confiserie. On estime entre 650 et 675 le nombre d'emplois dans la RI de Whitecap n° 94 à l'heure actuelle<sup>81</sup>. En outre, l'hôtel-spa Dakota Dunes, dont les portes devraient ouvrir en 2015<sup>82</sup>, créera 150 autres emplois<sup>83</sup>. Au total, dès que l'hôtel sera ouvert, nous estimons que 200 emplois seront occupés par des résidents de la RI de Whitecap n° 94.

Par ailleurs, bon nombre d'emplois en construction sont associés aux investissements dans le complexe hôtelier.

---

<sup>80</sup> « Dakota Dunes Plans \$25 million Expansion », David Hutton, *The StarPhoenix* (<http://www2.canada.com/saskatoonstarphoenix/news/story.html?id=e7131465-4e8f-4b38-8deb-66c847f6b8f0>).

<sup>81</sup> Le chef Darcy Bear, sur le site Web de Whitecap (<http://www.whitecapdakota.com/chief-council/chief-council-biographies/chief-darcy-bear>), affirme qu'il existe plus de 650 emplois dans la RI de Whitecap no 94. Selon Darrell Balkwill, il y en aurait entre 650 et 675. Le site Web du Dakota Dunes Casino ([http://www.dakotadunescasino.com/InfoPage.aspx?page\\_id=51](http://www.dakotadunescasino.com/InfoPage.aspx?page_id=51)) établit à plus de 400 le nombre de ses employés. Notre évaluation est fondée sur 650 emplois dans la RI de Whitecap n° 94. Nous supposons que 25 % de ces 650 emplois sont occupés par les résidents de la RI de Whitecap n° 94.

<sup>82</sup> L'hôtel à service complet de 159 chambres offrira un spa, une piscine, un restaurant et des installations pour conférences. Il sera voisin du casino, du club de golf, et devrait ouvrir en 2015.

<sup>83</sup> D'après une annonce faite en août 2012 par le ministre de l'époque John Duncan et le chef Darcy Bear, publiée sous le titre *Harper Government Investment in Whitecap Dakota First Nation Development Project Will Create Jobs, Economic Prosperity* (<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1344006625391/1344006667413>), l'hôtel-spa aura pour effet de créer 150 emplois.

Le taux de chômage chez les membres de la RI de Whitecap n° 94 s'élève à quelque 4 %, bien en deçà du taux national moyen de 22 % qui s'applique aux Indiens inscrits vivant dans une réserve<sup>84</sup>.

### **Retombées fiscales pour la Première Nation dakota de Whitecap**

Nous ne traiterons dans cette rubrique que des retombées fiscales du caractère urbain de la réserve et des aménagements prévus.

Impôt foncier – Autrefois, la Première Nation dakota de Whitecap percevait des taxes foncières en application de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*. Puis, en septembre 2011, elle a été inscrite à l'annexe de la *Loi sur la gestion financière des Premières nations*. Aujourd'hui, la Première Nation dakota de Whitecap perçoit elle-même les taxes foncières en application de la LGFPN. Son texte législatif de 2013 portant sur les dépenses établit à 150 119 \$ les recettes provenant de l'impôt foncier<sup>85</sup>. Toutefois, comme une importante portion des sommes ont été investies dans la RI de Whitecap n° 94 par la WDC et ses partenaires, les recettes de l'impôt foncier paraissent très faibles. Ces entreprises versent à la Première Nation des subventions tenant lieu d'impôts fonciers. La loi de 2013 portant sur les dépenses montre que les subventions tenant lieu d'impôt se chiffrent à 1,1 M\$. Les taxes foncières et les subventions tenant lieu d'impôt totalisent quelque 1,25 M\$ par an. Ces recettes ont contribué à financer la construction d'une usine de traitement de l'eau industrielle et d'une usine d'épuration de l'eau communautaire.

Taxe sur les produits et services des Premières Nations – En juin 2004, la Première Nation dakota de Whitecap a commencé à prélever une taxe sur les produits du tabac, l'essence et les boissons alcoolisées vendus dans la RI de Whitecap n° 94. Cette taxe, semblable à d'autres taxes en vigueur à l'époque, a été dénommée Whitecap Community Improvement Fee (frais d'améliorations communautaires de Whitecap).

En janvier 2009, la Première Nation a commencé à prélever la taxe sur les produits et services des Premières Nations (TPSPN) sur tous les produits et services vendus dans la RI de Whitecap n° 94 assujettis à la TPS; cette taxe a remplacé la taxe de vente des Premières Nations et se nomme toujours la Whitecap Community Improvement Fee.

---

<sup>84</sup> « First Nation enjoys economic turnaround », CBC News, janvier 2012 (<http://www.cbc.ca/news/canada/saskatchewan/first-nation-enjoys-economic-turnaround-1.1247516>) et encadré sur le chef Bear dans un formulaire d'inscription à un cours du Pacific Business & Law Institute, *First Nation Taxation, Business Structuring and Corporate Governance*, septembre 2013 ([http://www.pbli.com/catalogues/99/first\\_nation\\_taxation\\_business\\_structuring\\_and\\_corporate\\_governance\\_-\\_brochure.pdf](http://www.pbli.com/catalogues/99/first_nation_taxation_business_structuring_and_corporate_governance_-_brochure.pdf)). Voir aussi AADNC, *Fiche d'information : Enquête nationale auprès des ménages de 2011, données démographiques, niveau de scolarité et résultats sur le marché du travail des Autochtones* (<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1376329205785/1376329233875>) où le taux de chômage chez les Indiens inscrits en âge de travailler vivant dans la réserve est établi à 22 %.

<sup>85</sup> *Whitecap Dakota First Nation Annual Expenditure Law*, 2013 ([http://sp.fng.ca/fngweb/372\\_expenditure\\_law\\_2013\\_fng.pdf](http://sp.fng.ca/fngweb/372_expenditure_law_2013_fng.pdf)).

Taxe sur l'alcool – En 2007, en vertu de la *Loi sur la taxe sur les produits et services des premières nations*, la Première Nation dakota de Whitecap a convenu avec le gouvernement provincial qu'elle percevrait une taxe sur l'alcool. La Saskatchewan prélève une taxe de 10 % sur le prix de vente de la bière, du vin et des spiritueux.

Recettes de casinos – L'entente-cadre sur le jeu conclue entre la province de la Saskatchewan et la Saskatchewan Indian Gaming Authority établit la formule applicable au partage des recettes des casinos.

### **Retombées économiques pour les résidents de Saskatoon et de la région**

Retombées sur l'emploi – La RI de Whitecap n° 94 devrait gagner quelque 800 emplois grâce à la construction de l'hôtel-spa. De ces emplois, nous estimons que 480 sont occupés par des résidents de Saskatoon et que 120 sont occupés par d'autres résidents de la région.

Retombées sur le plan des dépenses des résidents de la réserve – Nous avons estimé à 200 le nombre d'emplois occupés par les résidents de la RI de Whitecap n° 94. Si ces employés gagnent en moyenne 41 200 \$<sup>86</sup> et que le taux d'épargne est de 10 %, nous évaluons les retombées économiques hors réserve à quelque 6,7 M\$ par an<sup>87</sup>.

Lors de notre entretien, le directeur des Relations avec les Autochtones, Gilles Dorval, a déclaré qu'à son avis, le maire de la Ville et le conseil municipal ainsi que les divers services du gouvernement municipal sont bien conscients des retombées économiques pour les résidents de la ville. Selon lui, les deux collectivités profitent de l'activité économique dans la RI de Whitecap n° 94. Il a tenu à souligner les retombées du tourisme au complexe touristique de Whitecap.

### **Retombées fiscales pour la Ville de Saskatoon**

Retombées fiscales découlant d'une entente de services – La RI de Whitecap n° 94 possède ses propres usines de traitement de l'eau industrielle et de l'eau communautaire. Toutefois, la Première Nation dakota de Whitecap a également conclu avec la Ville de Saskatoon une entente de services de protection et contre l'incendie.

---

<sup>86</sup> Il s'agit de la rémunération moyenne de tous les travailleurs (non seulement des travailleurs à temps plein toute l'année) de la Saskatchewan en 2011. La rémunération désigne les revenus d'emploi et exclut d'autres types de revenus et les paiements de transfert gouvernementaux.

<sup>87</sup> Nous supposons un taux de dépense hors réserve de 90 %.

Retombées fiscales liées à l'emploi – L'assiette fiscale hors réserve est plus vaste du fait que les résidents hors réserve travaillent dans des entreprises de la RI de Whitecap n° 94 favorisées par la proximité du centre urbain. Nous avons déjà estimé cette prestation d'emploi à environ 600. Si 75 % des résidents hors réserve possèdent des biens immobiliers et paient des taxes foncières de 1 500 \$ en moyenne, l'incidence fiscale est supérieure à 675 000 \$ par an.

## **Facteurs de réussite**

Pour préparer cette section, nous nous sommes entretenus avec Darrell Balkwill, chef de la direction à la Whitecap Development Corporation, ainsi qu'avec Gilles Dorval, directeur des relations avec les Autochtones de la Ville de Saskatoon.

Voici quelques-unes de leurs observations sur chacun des facteurs qui ont assuré le succès de Whitecap.

- 1) Terrains exploitables – La RI de Whitecap n° 94 s'étend sur quelque 4 681 acres. Contrairement à d'autres réserves visées par notre étude, elle ne se situe ni à l'intérieur ni à proximité immédiate des limites municipales. Elle se trouve à quelque 26 km au sud de la ville de Saskatoon, mais les investissements que la WDC et ses partenaires ont faits dans la réserve bénéficient de la proximité de Saskatoon.
- 2) Infrastructures et services – Les infrastructures et les services sont considérés comme l'un des principaux facteurs de la réussite de Whitecap. Vu la distance qui sépare la RI de Whitecap n° 94 de Saskatoon, la Première Nation dakota de Whitecap a dû faire d'importants investissements dans ses infrastructures pour attirer des capitaux.
- 3) Revenus autonomes – D'après un article paru sur le site de CBC en 2012, le budget annuel de Whitecap se chiffre à quelque 25 M\$, et la majeure partie provient de son portefeuille d'activités<sup>88</sup>.
- 4) Soutien communautaire – Le soutien communautaire est perçu comme l'un des principaux facteurs ayant contribué à produire les retombées dont bénéficie la RI de Whitecap n° 94. La Première Nation dakota de Whitecap et la WDC sont toujours à la recherche des commentaires des membres de la communauté au sujet d'opportunités potentielles.

---

<sup>88</sup> CBC News, « First Nation enjoys economic turnaround », 25 janvier 2012 (<http://www.cbc.ca/news/canada/saskatchewan/first-nation-enjoys-economic-turnaround-1.1247516>).

- 5) Régime de gestion des terres – Ce facteur est l’un de ceux qui ont le plus contribué à produire les retombées dont bénéficie la RI de Whitecap n° 94 et les résidents de la RI de Whitecap n° 94. En vertu de *Loi sur la gestion des terres des premières nations*, Whitecap a approuvé son code foncier en novembre 2003 et en a ratifié une nouvelle version en 2010. Les lois sur la gestion des terres élaborées sous le code foncier et le régime foncier prévu en vertu de ce code foncier ont contribué à la capacité de Whitecap d’attirer le niveau d’investissements dont elle dispose.
- 6) Gouvernance – La gouvernance est perçue comme l’un des principaux facteurs ayant contribué à la réussite économique de Whitecap. La Première Nation est en voie de négocier une entente d’autonomie gouvernementale avec le Canada. La demande a été reçue en 2010, et les deux gouvernements négocient à l’heure actuelle une entente de principe.
- 7) Relations avec les administrations locales – Aussi bien Darrell Balkwill que Gilles Dorval ont souligné la relation de collaboration qui s’est établie entre la Première Nation et la Ville de Saskatoon. Gilles Dorval a mentionné que la Ville fait participer la Première Nation dakota de Whitecap à ses activités au même titre que tout autre gouvernement. Il a parlé de relations officielles, par exemple avec la Saskatoon Regional Economic Development Authority (SREDA) au conseil duquel siège le chef de la direction de la WDC<sup>89</sup>. Il a parlé aussi de relations informelles entre le maire de la Ville et le chef de Whitecap ainsi que d’activités conjointes auxquelles participent aussi bien le maire et le conseil municipal que le chef et le conseil de Whitecap. Aussi bien la Première Nation que la Ville sont conscientes des retombées économiques et fiscales de l’aménagement de la RI de Whitecap n° 94 dont elles ont de part et d’autre bénéficié.
- 8) Système de gestion financière – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 9) Aménagement du territoire – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 10) Partenariats – Ce facteur est vu comme l’un de ceux qui a le plus contribué à la réussite de Whitecap. Darrell Balkwill a mentionné que Whitecap doit essentiellement sa réussite à ses partenaires.
- 11) Capacité administrative – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 12) Accès au capital – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.

---

<sup>89</sup> La SREDA s’efforce avec la ville de Saskatoon, la province de la Saskatchewan, les collectivités voisines et plus de 200 investisseurs du secteur privé de bâtir et de faire prospérer l’économie régionale. Elle s’emploie à attirer des investissements dans la région, et non seulement dans la ville de Saskatoon.



## Principaux facteurs

Nous décrivons brièvement dans cette section les premiers éléments qui ont été mentionnés en réponse à la question de savoir quels facteurs clés ont le plus contribué à la réussite économique de la Première Nation et de l'administration locale avoisinante.

**Gouvernance** – La stabilité du leadership est le premier facteur qu'a mentionné Darrell Balkwill dans notre entrevue. Il a signalé que Darcy Bear s'acquitte à l'heure actuelle de son septième mandat consécutif à titre de chef. Avant d'être élu chef pour la première fois en 1994, il a rempli les fonctions de conseiller pendant trois ans. Selon Darrell Balkwill, Whitecap doit en partie sa réussite au progressisme du chef Bear. La gouvernance englobe aussi des mécanismes qui distinguent les décisions politiques des décisions d'affaires. En 1990, la Première Nation dakota de Whitecap a créé la Whitecap Development Corporation. Cette distinction permet à la WDC d'investir à des fins de rentabilité plutôt qu'à des fins de création d'emplois (comme c'est le cas dans d'autres communautés). Darrell Balkwill fait remarquer que si une entreprise n'est pas rentable, elle ne peut pas maintenir ses emplois à long terme. Cette distinction permet aussi à la WDC d'adopter une approche stratégique à long terme de la planification. Cela aussi a contribué à la réussite de Whitecap.

**Partenariats** – Les partenariats font partie intégrante de la stratégie de développement économique de Whitecap. Le Dakota Dunes Golf Links et le casino Dakota Dunes sont tous deux le résultat de partenariats. Darrell Balkwill souligne que la réussite de Whitecap est en grande partie attribuable à ses partenaires. Selon un article du *Canadian Business Journal*, Darrell Balkwill aurait déclaré que jusque-là, tous leurs investissements ont été faits en partenariat. Ils ont attiré de nouveaux partenaires et espèrent former davantage de partenariats et attirer davantage d'investissements et de projets d'expansion des affaires de groupes externes, toujours prêts à faire des affaires<sup>90</sup>.

---

<sup>90</sup> *The Canadian Business Journal*, « Whitecap Development Corporation » ([http://www.cbj.ca/business\\_in\\_action/construction/whitecap\\_development\\_corporation\\_funds\\_investment\\_and\\_business\\_d.html](http://www.cbj.ca/business_in_action/construction/whitecap_development_corporation_funds_investment_and_business_d.html)).

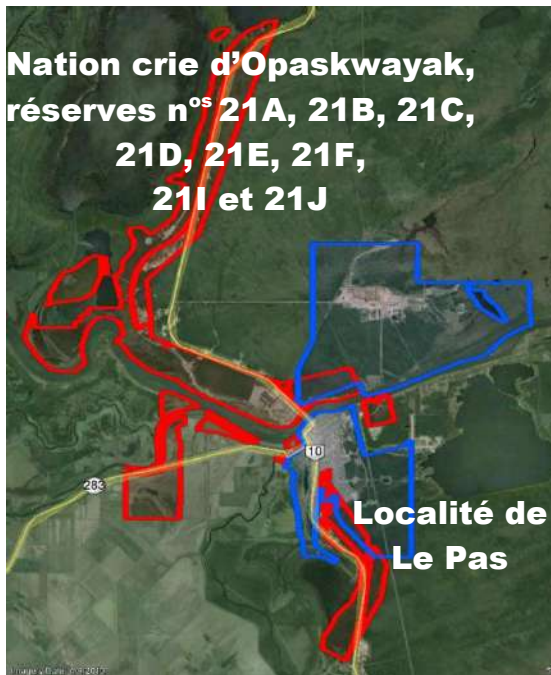
Gestion des terres – En vertu de la *Loi sur la gestion des terres des premières nations*, Whitecap a adopté son premier code foncier en 2003 et en a ratifié une nouvelle version en 2010. Ce second code foncier a été établi en consultation avec les institutions financières et la SCHL et visait à améliorer le climat d'investissement et à le rendre plus sécuritaire pour les prêteurs. Darrell Balkwill considère que le régime de gestion des terres mis au point en application du code foncier est un « énorme morceau » dans la réussite de Whitecap. La Première Nation s'emploie à instaurer un cadre pour la gestion des terres qui favorisera et encouragera l'investissement; le régime foncier en fera partie. Des baux commerciaux de 49 ans et des baux résidentiels de 99 ans portant des possibilités de renouvellement permettent de satisfaire aux exigences des investisseurs potentiels. Ce cadre confère à Whitecap un pouvoir d'approbation. Le document législatif énonce clairement les règles pour le bénéfice des investisseurs potentiels et, du coup, réduit les coûts des transactions et favorise un investissement accru.

Soutien communautaire – Le soutien et la participation communautaires sont vus comme d'importants facteurs de la réussite de Whitecap. Darrell Balkwill a fait remarquer que durant toute la phase de planification et de préparation, la Première Nation et la WDC ont assisté à de nombreuses réunions pour informer les membres de la communauté des diverses opportunités qui allaient se présenter et demander leur point de vue. Darrell Balkwill a souligné que la WDC cherche toujours à consulter la communauté. Durant cette phase, la communauté s'est prêtée à des votes et à des référendums; il est important que les membres de la communauté appuient la stratégie économique et les objectifs d'expansion de la Première Nation.

Infrastructures et services – La RI de Whitecap n° 94 étant située à 26 km au sud de la ville, il aurait été trop coûteux de la relier à l'infrastructure de Saskatoon. Toutefois, la Première Nation dakota de Whitecap reconnaît l'importance que revêtent les infrastructures et les services pour hausser la valeur foncière et attirer des investissements. Elle a également fait de considérables investissements dans les infrastructures d'aqueducs et d'égouts pour soutenir le développement commercial. Westcap a aussi réalisé les investissements nécessaires pour développer le gaz naturel, les télécommunications et les infrastructures d'électricité pour favoriser l'expansion commerciale. La Première Nation a aussi investi quelque 24 M\$ dans des réfections de l'autoroute 219 destinées à en améliorer l'accès et à terminer le corridor touristique Whitecap Trail. Tous ces investissements dans les infrastructures avaient pour but d'accroître la capacité de la Première Nation d'attirer des investissements commerciaux.

## Annexe D: Renseignements sur la Nation crie d'Opaskwayak, évaluation des retombées et facteurs de réussite

---



Cette image de *Google Earth* montre la proximité des réserves de la Nation crie d'Opaskwayak visées<sup>91</sup>, soit les réserves n°s 21A, 21B, 21C, 21D, 21E, 21F, 21I et 21J (en rouge), et de la localité de Le Pas, au Manitoba (en bleu)<sup>92</sup>.

### Aperçu

#### Réserve

La Nation crie d'Opaskwayak (NCO) possède 21 réserves dont la superficie totale dépasse les 38 000 acres<sup>93</sup>. Les réserves visées situées dans les environs de Le Pas représentent une superficie totale d'environ 8 000 acres. Une bonne partie des limites de ces réserves sont contiguës à celles de la ville de Le Pas et de la municipalité rurale de Kelsey.

Au mois de février 2014, la NCO comptait 5 688 membres inscrits, dont 3 114 vivaient sur des terres lui appartenant.

---

<sup>91</sup> La Nation crie d'Opaskwayak possède 21 réserves distinctes, y compris les réserves n°s 21, 21A sud, 21G, 21K, 21L, 21N, 21P, 27A, Egg Lake n° 1, Rocky Lake, Root Lake n° 231, Salt Channel n°21D et Root Lake Beach Ridge, lesquelles ne sont pas directement visées par la présente étude.

<sup>92</sup> Toutes les frontières et limites illustrées dans le présent document sont approximatives.

<sup>93</sup> AADNC, *Profils des Premières nations* ([http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNReserves.aspx?BAND\\_NUMBER=315&lang=fra](http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNReserves.aspx?BAND_NUMBER=315&lang=fra)).

En 1999, la NCO a signé un accord sur les droits fonciers issus de traités<sup>94</sup>. L'accord établit les droits de la NCO sur 56 068 acres de terres additionnelles qui pourront être ajoutées au territoire de leurs réserves. Sous le régime de l'accord, la NCO peut acheter jusqu'à 8 410 acres de terres (selon le principe vendeur consentant-acheteur consentant) et les ajouter aux terres des réserves. Au mois de mars 2014, la NCO avait acquis 24 375 acres de nouvelles terres<sup>95</sup>.

### **Aperçu régional**

Le Pas a une population de 5 513 personnes, compte 2 324 logements privés et couvre une superficie de près de 12 000 acres<sup>96</sup>. La municipalité rurale de Kelsey a une population de 2 272 personnes et compte 981 logements privés<sup>97</sup>.

La région regroupe trois collectivités, soit la ville de Le Pas, la municipalité rurale de Kelsey et la Nation crie d'Opaskwayak. L'économie de la région repose sur l'exploitation forestière, l'agriculture, les services et les transports. Le commerce de détail, le commerce de gros, le tourisme et la pêche commerciale constituent aussi d'importantes industries dans la région.

Tolko Industries (division du papier) est le principal employeur de la région et exploite entre autres une usine de pâte et papier servant à la fabrication de papier Kraft non blanchi. La NCO est le deuxième employeur en importance dans la région. Depuis les années 1960, elle applique une stratégie économique fondée sur le développement de ses propres entreprises commerciales.

---

<sup>94</sup> Les revendications relatives aux droits fonciers issus des traités (DFIT) visent à régler les dettes foncières envers les Premières Nations qui n'ont pas obtenu toutes les terres auxquelles elles avaient droit aux termes de traités historiques conclus entre la Couronne et les Premières Nations. Dans le cadre d'un accord sur les droits fonciers issus des traités, la Première Nation a droit à une superficie donnée de terres de la Couronne, ou à un règlement en espèces qui lui permet d'acheter des terres fédérales, provinciales, territoriales ou privées, pour régler la dette foncière. La grande majorité des revendications relatives aux DFIT concernent le Manitoba et la Saskatchewan. Dans ces deux provinces, des accords-cadres sur les DFIT ont été signés par les gouvernements fédéral et provinciaux et de nombreuses Premières Nations ayant des revendications légitimes relatives aux DFIT (appelées Premières Nations titulaires de droits fonciers issus de traités).

<sup>95</sup> *TLEC of Manitoba Update*, printemps 2014 (<http://tlec.ca/wp-content/uploads/2014/03/TLEC-SPRING-2014-UPDATE-NEWSLETTER1.pdf>), en anglais seulement.

<sup>96</sup> StatistiqueCanada, *Profil du Recensement de 2011*.

<sup>97</sup> StatistiqueCanada, *Profil du Recensement de 2011*.

## Évaluation des retombées

La NCO a mis sur pied la Paskwayak Business Development Corporation (PBDC) en 1987 en vue de favoriser le développement économique de la Nation d'Opaskwayak<sup>98</sup>. La PBDC possède, exploite et gère un certain nombre d'entreprises commerciales, y compris les suivantes :

- 1) le centre commercial Otineka qui accueille deux principaux locataires, soit l'IGA de Le Pas (dont la NCO est entièrement propriétaire) et le magasin Atawawen, de même qu'environ 25 autres commerces de détail;
- 2) la station-service et dépanneur Shell de la NCO;
- 3) l'auberge Kikiwak;
- 4) l'entreprise Redi-Mix Gravel & Sand Operations;
- 5) l'épicerie The Pas Food Town;
- 6) le magasin à bas prix Bargain Shop (autrefois appelé Your Dollar Store with More).

En outre, la NCO possède le casino Aseneskak conjointement avec cinq autres Premières Nations membres du Conseil tribal des Cris Swampy.

### Investissement

En 2013, la valeur imposable des propriétés résidentielles situées sur l'ensemble des terres appartenant à la NCO était estimée à 699 000 \$, et celle des propriétés commerciales, à environ 11,8 M\$. C'est de ces investissements que découlent les retombées économiques et fiscales dont il sera question dans les prochaines sections.

### Retombées économiques pour les résidents des terres appartenant à la Nation crie d'Opaskwayak

Les retombées sur le plan de l'emploi dont il est question dans la présente section sont associées aux entreprises qui profitent de la proximité du centre urbain; par conséquent, les emplois connexes sont attribuables à la nature urbaine de la réserve.

---

<sup>98</sup> La Paskwayak Business Development Corporation est une société de portefeuille appartenant entièrement à la Nation crie d'Opaskwayak.

Retombées sur le plan de l'emploi – Nous estimons à 529 emplois au total les retombées en question<sup>99</sup>. De ces emplois, environ 241 sont attribuables aux entreprises appartenant à la NCO ou à leurs filiales<sup>100</sup>. Par ailleurs, environ 288 de ces emplois relèvent du secteur privé<sup>101</sup>. Nous estimons que les retombées pour les résidents des terres appartenant à la NCO se chiffrent à environ 349 emplois<sup>102</sup>.

### **Retombées fiscales pour la Nation crie d'Opaskwayak**

La présente section porte uniquement sur les retombées fiscales tributaires de la nature urbaine de la réserve et des investissements décrits.

Revenus d'impôt foncier – La NCO perçoit des impôts fonciers sous le régime de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*.

Revenus du casino – Le casino Aseneskak appartient à un consortium composé de la NCO et de cinq autres Premières Nations<sup>103</sup>. Une portion de 10 % des profits est remise à la Fiducie des Premières Nations, et le reste est divisé à parts égales entre les six Premières Nations propriétaires.

---

<sup>99</sup> Ces emplois comprennent ceux qui relèvent d'entreprises appartenant à la NCO ou à la PBDC, ou qui sont exploitées ou gérées par la NCO ou la PBDC. Nous estimons que les retombées représentent 231 emplois dans le secteur public en fonction des données et des suppositions suivantes. Le site Web de la NCO contient des renseignements sur les emplois créés par un certain nombre d'entreprises de la NCO ou de la PBDC, y compris le centre commercial Otineka (31), le IGA de Le Pas (60), l'auberge Kikiwak (60), la station-service et dépanneur Shell de la NCO (20), le Bargain Shop (10), et le commerce The Pas Food Town (10). Nous supposons que Redi-Mix Gravel & Sand Operations représente 20 emplois et le casino Aseneskak, 30 emplois. Les retombées sur le plan de l'emploi dans le secteur privé correspondent aux emplois dépendant des commerces situés dans le centre commercial (qui ne sont pas exploités ou gérés par la NCO ou la PBDC). Nous estimons qu'il s'agit de 288 emplois au total. Nous supposons que le magasin Atawawen est à l'origine de 60 emplois (le même nombre que le IGA). Les 25 autres commerces de détail du centre commercial expliquent les emplois du secteur privé restants. En fonction de certaines données (<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140130/t140130a002-fra.htm> et <http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/retail-trade/>) nous estimons que le commerce de détail moyen au Canada emploie 9,1 personnes. À supposer que les entreprises situées dans le centre commercial se conforment à cette moyenne, elles représentent environ 228 emplois au total).

<sup>100</sup> Ce chiffre comprend les retombées approximatives sur le plan de l'emploi des sociétés qui gèrent le centre commercial Otineka, le IGA, l'auberge Kikiwak, la station-service et dépanneur Shell, l'entreprise Redi-Mix, le Bargain Shop, le Food Town et le casino Aseneskak.

<sup>101</sup> Y compris les retombées sur le plan de l'emploi du magasin Atawawen et des 25 autres commerçants situés dans le centre commercial.

<sup>102</sup> Nous supposons que 85 % des emplois créés par des entreprises appartenant à la NCO et à ses filiales, de même que par les entreprises relevant de la PBDC, de ses filiales ou de ses projets, et 50 % des emplois créés par des entreprises du secteur privé, sont occupés par des résidents des réserves de la NCO.

<sup>103</sup> Nation crie de Chemawawin, Nation crie de Misipawistik, Nation crie de Mosakahiken, Première Nation de Wuskwi Sipiik et Nation crie de Sapotaweyak.

## **Retombées économiques pour les résidents de Le Pas et de Kelsey**

Retombées sur le plan de l'emploi – Nous avons précédemment estimé les retombées à environ 529 emplois au total : 241 emplois associés à des entreprises appartenant à la NCO ou à ses filiales et 288 emplois dans le secteur privé. Nous estimons les retombées pour les résidents de Le Pas à 139 emplois, et pour les résidents de Kelsey, à 41 emplois<sup>104</sup>.

Retombées économiques associées aux dépenses des résidents de la réserve – Nous estimons que 349 emplois sont occupés par les résidents des terres de la NCO. À supposer que ces employés gagnent en moyenne 36 800 \$<sup>105</sup> et que leur taux d'épargne est de 10 %, nous estimons les retombées économiques hors réserve à 10,4 M\$ par année environ<sup>106</sup>.

## **Retombées fiscales pour la Ville de Le Pas et la municipalité rurale de Kelsey**

Retombées fiscales d'ententes de services – La NCO a conclu une entente de service visant la protection contre les incendies et les services policiers, et elle négocie actuellement avec Le Pas des ententes de services d'aqueducs, d'égouts, de collecte des déchets et de déneigement.

Retombées fiscales liées à l'emploi – Les recettes fiscales hors réserve sont bonifiées grâce aux résidents hors réserve qui sont employés par des entreprises situées sur les terres de la NCO et qui profitent de la proximité du centre urbain. Nous estimons que 181 emplois sont occupés par des résidents hors réserve<sup>107</sup>. À supposer que 75 % de ces résidents hors réserve soient propriétaires et qu'ils paient, en moyenne, 1 500 \$ d'impôt foncier par année, les retombées fiscales représentent environ 130 000 \$ par année pour Le Pas et 32 000 \$ par année pour Kelsey.

---

<sup>104</sup> Nous supposons que 10 % des emplois du secteur public et 40 % des emplois du secteur privé sont occupés par des résidents de Le Pas, et que 5 % des emplois du secteur public et 10 % des emplois du secteur privé sont occupés par des résidents de Kelsey.

<sup>105</sup> Il s'agit de la rémunération moyenne de tous les contribuables (et non des seuls contribuables employés à temps plein à longueur d'année) au Manitoba en 2011. La rémunération concerne les revenus d'emploi et ne tient pas compte des autres types de revenus, comme les prestations gouvernementales.

<sup>106</sup> Nous supposons un taux de dépenses hors réserve de 90 %.

<sup>107</sup> Dans le cas des emplois générés par des entreprises appartenant à la NCO ou à ses filiales, ou relevant de la PBDC, de ses filiales ou de ses projets, nous supposons que 10 % sont occupés par des résidents de Le Pas et que 5 % sont occupés par des résidents de Kelsey. Dans le cas des emplois du secteur privé, nous supposons que 40 % sont occupés par des résidents de Le Pas et que 10 % sont occupés par des résidents de Kelsey.

## Facteurs de réussite

Pour préparer cette rubrique, nous nous sommes entretenus avec la conseillère Lori Lathlin, coordonnatrice des droits fonciers issus des traités (DFIT) de la NCO, et Randi Salamanowicz, directeur général de la Ville de Le Pas.

Voici quelques-unes de leurs observations sur la manière dont chaque facteur de réussite intervient dans le contexte propre à la NCO.

- 1) Terres exploitables – Les réserves de la NCO situées sur la rive nord de la rivière Saskatchewan sont reliées à la ville de Le Pas par le pont Bignell. La NCO continue d’acquérir de nouvelles terres exploitables au moyen du processus des DFIT.
- 2) Infrastructures et services – Les infrastructures et les services ont été évoqués parmi les facteurs contribuant le plus aux retombées dont ont profité la NCO et les résidents des réserves.
- 3) Revenus autonomes – Il a été déterminé que les sources de revenus autonomes constituaient le principal facteur de la réussite économique de la NCO. Lori Lathlin a spécialement souligné l’importance de la taxe sur l’essence, de l’impôt foncier et des revenus du jeu pour la NCO.
- 4) Soutien communautaire – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 5) Régime de gestion des terres – L’efficacité du régime de gestion des terres a été mentionnée comme un des facteurs cruciaux des retombées économiques et fiscales dont a profité la NCO.
- 6) Gouvernance – La séparation entre le monde politique et le monde des affaires a été mentionnée comme un facteur de réussite déterminant. Il s’agit d’un facteur tout spécialement important dans le cas de la NCO, car une quantité appréciable des activités économiques sur les terres de la NCO sont menées par des entreprises possédées ou gérées par la NCO, ses filiales ou la Paskwayak Business Development Corporation (PBDC).
- 7) Relations avec les administrations locales – Lors de notre entretien avec Randi Salamanowicz, elle n’a évoqué aucune relation officielle, mais elle a tout de même mentionné que la Ville de Le Pas, la Municipalité rurale de Kelsey et la NCO tenaient des rencontres pour discuter de questions d’intérêt mutuel. Selon elle, le gouvernement de Le Pas reconnaît les avantages que tire chaque collectivité de cette relation étroite. De fait, elle affirme que Le Pas a de la chance d’être située à proximité d’une communauté des Premières Nations aussi prospère, car la NCO crée un certain nombre d’emplois ouverts aux citoyens de la ville, en plus d’attirer des touristes dans la région.



- 8) Système de gestion financière – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 9) Aménagement des terres – La NCO et Le Pas participent à un projet pilote de planification conjointe du développement économique des collectivités sous l’égide de la Fédération canadienne des municipalités et du Conseil pour l’avancement des agents de développement autochtones<sup>108</sup>. Le projet d’une durée de trois ans vise à augmenter la prospérité des municipalités participantes et des Premières Nations avoisinantes par la planification conjointe du développement économique. Randi Salamanowicz a aussi affirmé que, par le passé, les gouvernants des deux collectivités s’étaient efforcés de se réunir périodiquement pour discuter des enjeux de développement et de planification.
- 10) Partenariats – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 11) Capacité administrative – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues
- 12) Accès au capital – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.

### **Facteurs clés**

La présente section contient une brève description des principaux éléments considérés par les personnes consultées comme des facteurs clés de la réussite économique de la Première Nation et de l’administration locale voisine.

Revenus autonomes – Il a été déterminé que les revenus autonomes constituaient le principal facteur de la réussite économique de la NCO. Lori Lathlin a spécialement souligné l’importance de la taxe sur l’essence, de l’impôt foncier et des revenus du jeu pour la NCO.

Infrastructures et services – Les infrastructures et les services ont été évoqués parmi les facteurs contribuant le plus aux retombées générées dont ont profité la NCO et les résidents de la réserve. Lors de notre entretien avec elle, Lori Lathlin a mentionné un certain nombre de commerces de détail situés sur la réserve. La qualité des services locaux contribue à la capacité de la NCO à attirer ce type d’investissements. Lori Lathlin a aussi souligné que la communauté de la NCO est en croissance rapide et que le besoin de nouveaux logements se fait sentir. Elle a évoqué l’importance de construire et d’améliorer les infrastructures pour appuyer la construction de nouveaux logements et réaliser de nouveaux projets d’aménagement sur la réserve.

---

<sup>108</sup> *Initiative de développement économique communautaire Premières nations-municipalités*, Fédération canadienne des municipalités (<http://www.fcm.ca/accueil/programmes/initiative-de-d%C3%A9veloppement-%C3%A9conomique-communautaire/%C3%A0-propos-du-programme.htm>).

Relations avec les administrations locales – Tant Lori Lathlin que Randi Salamanowicz ont évoqué la relation de coopération entre la NCO, Le Pas et Kelsey comme un des facteurs contribuant sensiblement aux retombées économiques et fiscales. Les trois administrations se réunissent pour discuter de questions d'intérêt mutuel et les parties sont conscientes des avantages que chacune tire de la réussite de la NCO.

Régime de gestion des terres – L'efficacité du régime de gestion des terres est considérée comme un des facteurs cruciaux des retombées économiques et fiscales dont profite la NCO. Lors de notre entretien, Lori Lathlin a qualifié le régime de gestion des terres de la NCO de très efficace. La NCO agit sous le régime de la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* et possède son propre code foncier depuis 2002. Grâce à ce code foncier et aux lois sur la gestion des terres adoptées sous son régime, la NCO s'assure de gérer ses terres de manière efficace. La qualité de cette gestion contribue à la capacité de la NCO d'attirer des investissements et, conséquemment, de profiter des retombées économiques et fiscales de ces investissements.

Gouvernance – Une part non négligeable des activités économiques qui ont lieu sur les terres de la NCO est attribuable aux entreprises possédées ou gérées par la NCO, ses filiales ou la PBDC. Lori Lathlin estime que la séparation du politique et du processus de prise des décisions d'affaires est l'un des facteurs déterminants de la réussite de la NCO. Elle attribue ce succès à la séparation des pouvoirs du chef et du Conseil de la NCO, d'une part, et de l'agent de développement des affaires de la NCO (la PBDC), qui est géré par un conseil d'administration indépendant, d'autre part.

## Annexe E : Renseignements sur la Première Nation des Innu Takuaikan Uashat Mak Mani-Utenam, évaluation des retombées et facteurs de réussite

---



Cette image de *Google Earth* montre les deux réserves de la Première Nation Innu Takuaikan Uashat Mak Mani-Utenam, la RI de Uashat n° 27 et la RI de Maliotenam n° 27A (en rouge), dans les limites de la ville de Sept-Îles au Québec (en bleu)<sup>109</sup>.

### Aperçu

#### Réserve

Au mois de février 2014, la Première Nation Innu Takuaikan Uashat Mak Mani-Utenam (ITUM) comptait 4 311 indiens inscrits, dont 3 288 vivaient sur les réserves lui appartenant<sup>110</sup>.

---

<sup>109</sup> Toutes les frontières et limites illustrées dans ce document sont approximatives.

<sup>110</sup> AADNC, *profils des Premières nations* ([http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/FNP/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND\\_NUMBER=80&lang=fra](http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/FNP/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND_NUMBER=80&lang=fra)).

La RI de Uashat n° 27 s'étend sur quelque 532 acres, compte 1 485 habitants et 438 logements privés<sup>111</sup>. La RI de Maliotenam n° 27A a une superficie d'environ 1 302 acres. Selon le Recensement de 2011, elle a une population totale de 1 316 personnes et compte 445 logements privés<sup>112</sup>.

La RI de Uashat n° 27 est située à l'ouest de Sept-Îles sur la rive du golfe du Saint-Laurent. La RI de Maliotenam n° 27A est située à environ 16 km à l'est de Sept-Îles, près de l'embouchure de la rivière Moisie.

### **Renseignements régionaux**

La RI de Uashat n° 27 et la RI de Maliotenam n° 27A sont toutes deux situées près de la ville de Sept-Îles, laquelle compte environ 25 700 habitants<sup>113</sup>. Sept-Îles fait partie de la municipalité régionale de comté Sept-Rivières, dans la région de la Côte-Nord.

Sept-Îles est un point d'accès important au golfe du Saint-Laurent. Sur le plan de l'emploi, les principales industries y sont le commerce de détail, les soins de santé et les services sociaux, les services commerciaux et la fabrication<sup>114</sup>. À l'origine, l'économie de Sept-Îles était fondée sur la pêche. Bien que cette industrie ne soit plus aussi déterminante qu'autrefois dans l'économie de la ville, elle n'en demeure pas moins importante : les pêcheurs de Sept-Îles sont à l'origine du plus important volume annuel de prises parmi les collectivités de la Côte-Nord.

L'industrie des services est désormais la première en importance à Sept-Îles<sup>115</sup>. Elle occupe environ 11 000 personnes, principalement dans le commerce de détail. Une des collectivités les plus septentrionales reliées au réseau routier québécois par une route asphaltée, Sept-Îles est devenue un important centre de services pour la région. La fabrication est aussi une industrie régionale de taille appréciable, en particulier grâce à l'aluminerie Alouette, qui emploie près de 1 000 personnes.

---

<sup>111</sup> Statistique Canada, *profil du Recensement de 2011*.

<sup>112</sup> Statistique Canada, *profil du Recensement de 2011*. La population combinée de la RI de Uashat n° 27 et de la RI de Maliotenam n° 27A, selon les données du recensement, est de 2 801 personnes. Ce nombre est inférieur aux données de AADNC sur le nombre de membres de la Première Nation ITUM vivant sur la réserve. Nous supposons qu'il s'agit d'un cas de sous-déclaration. Nous estimons la population des réserves à au moins 3 288 personnes, soit le nombre de membres inscrits de la Première Nation vivant sur les réserves. Nous ne faisons cette mention que par souci de cohérence avec les renseignements présentés dans les autres annexes.

<sup>113</sup> Statistique Canada, *profil du Recensement de 2011*.

<sup>114</sup> *Socio-Economic Baseline Study*, Stantec, Alderon iron Ore Corporation (<http://www.acee-ceaa.gc.ca/050/documents/p64575/81793E.pdf>), en anglais seulement.

<sup>115</sup> *Socio-Economic Baseline Study*, Stantec, Alderon iron Ore Corporation (<http://www.acee-ceaa.gc.ca/050/documents/p64575/81793E.pdf>), en anglais seulement.

L'une des principales industries de la Côte-Nord est l'extraction minière, essentiellement du fer, du titane et du graphite. Les principaux employeurs de ce secteur sont Iron Ore Company of Canada et Cliffs Resources (Wabush). L'industrie minière cherche actuellement à prendre de l'expansion pour mieux servir les marchés des ressources minérales de l'Europe et de l'Asie.

## Évaluation des retombées

On dénombre 22 sociétés associées au conseil, sur les terres des réserves de la Première Nation ITUM, dont 18 appartiennent à la Première Nation et 4 en sont des filiales. En outre, environ 28 entreprises des membres de la Première Nation ITUM sont exploitées sur les terres des réserves et profitent de la proximité du centre urbain. Ces entreprises exercent des activités dans les domaines de la foresterie, de la pêche, du piégeage, des transports, de la construction et des services de pourvoirie<sup>116</sup>.

La Première Nation ITUM possède également un centre commercial, Les Galeries Montagnaises, construit en 1976. Le centre commercial, situé sur la RI de Uashat n° 27, a une superficie de 285 000 pieds carrés et regroupe 42 commerces.

La société appartenant à la Première Nation ITUM qui exploite le centre commercial gère aussi son portefeuille immobilier. Ce dernier comprend un supermarché d'une superficie de 35 000 pieds carrés, un complexe de vente au détail regroupant deux commerces et un restaurant, un centre de tennis intérieur de 30 000 pieds carrés (lequel sera transformé en centre d'enseignement multifonctionnel) de même qu'un complexe hôtelier de 60 chambres devant ouvrir ses portes en 2014 ou en 2015.

## Investissement

L'investissement initial visant à établir le centre commercial en 1976 a été d'environ 9 M\$. Récemment, 5 M\$ additionnels ont été investis dans des rénovations et des améliorations<sup>117</sup>. Des investissements considérables ont aussi été effectués en vue de développer les 50 entreprises de foresterie, de pêche, de piégeage, de transport, de construction et de services de pourvoirie qui semblent appartenir à la Première Nation ITUM ou à ses membres. Ces investissements génèrent les retombées économiques et fiscales dont il est question dans les prochaines sections.

---

<sup>116</sup> *Socio-Economic Baseline Study*, Stantec, Alderon iron Ore Corporation (<http://www.acee-ceaa.gc.ca/050/documents/p64575/81793E.pdf>), en anglais seulement.

<sup>117</sup> *Il y a 37 ans naissaient les Galeries, Le Nord-Est*, février 2014 ([http://virtuel.nordest.canoe.ca/doc/hebdo\\_nord-est/20140226\\_nordest\\_opt/2014022401/31.html#30](http://virtuel.nordest.canoe.ca/doc/hebdo_nord-est/20140226_nordest_opt/2014022401/31.html#30)).

## Retombées économiques pour les résidents de la RI de Uashat n° 27 et de la RI de Maliotenam n° 27A

Les retombées sur le plan de l'emploi dont il est question dans la présente section sont associées aux entreprises qui profitent de la proximité du centre urbain; par conséquent, les emplois connexes sont attribuables à la nature urbaine de la réserve.

Retombées sur le plan de l'emploi – Les 18 entreprises et les quatre filiales de la Première Nation représentent environ 267 emplois à temps plein et quelque 600 emplois saisonniers<sup>118</sup>. Les 28 entreprises appartenant à des membres de la Première Nation représentent quant à elles environ 84 emplois<sup>119</sup>. De ces 951 emplois, nous estimons que 298 emplois à temps plein et 510 emplois saisonniers sont occupés par des résidents de la RI de Uashat n° 27 ou de la RI de Maliotenam n° 27A<sup>120</sup>.

Nous estimons que les 42 commerces situés dans le centre commercial créent 677 emplois<sup>121</sup>, dont une cinquantaine sont occupés par des résidents de la RI de Uashat n° 27 ou de la RI de Maliotenam n° 27A<sup>122</sup>.

Pour ce qui est des six entreprises figurant dans le portefeuille immobilier de la Première Nation (un restaurant, deux commerces de détail, un supermarché, un centre d'enseignement et un hôtel), nous estimons qu'ils représentent environ 156 emplois<sup>123</sup>, dont 23 sont occupés par des résidents de la RI de Uashat n° 27 ou de la RI de Maliotenam n° 27A<sup>124</sup>.

Au total, nous estimons que les investissements susmentionnés dans les réserves de la Première Nation ITUM ont créé environ 882 emplois pour les résidents de ces réserves.

---

<sup>118</sup> Site Web de la Première Nation Innu Takuuikan Uashat Mak Mani-Utenam, *Vous cherchez du travail?* (<http://www.itum.qc.ca/page.php?rubrique=emplois>).

<sup>119</sup> Nous supposons que les 28 entreprises appartenant aux membres de la Première Nation génèrent trois emplois chacune en moyenne.

<sup>120</sup> Nous supposons que 15 % des emplois sont occupés par des résidents de Sept-Îles et que 85 % des emplois sont occupés par des résidents des réserves de la Première Nation ITUM.

<sup>121</sup> Nous supposons que le WalMart est à l'origine de 200 emplois. Par ailleurs, nos hypothèses supposent que cinq restaurants à service rapide justifient en moyenne de 25,2 emplois, six boutiques de vêtements féminins de 12,7 emplois, deux boutiques de vêtements masculins de 10,3 emplois, un commerce de vêtements pour bébés de 8 emplois et 27 autres commerces de détail variés de 9,1 emplois.

<sup>122</sup> Selon des renseignements fournis par Ricky Fontaine, directeur général de la Première Nation ITUM.

<sup>123</sup> Nous supposons que le restaurant est à l'origine de 10 emplois (selon les données d'IBIS World sur les restaurants à service complet, SCIAN 72211), les commerces de détail, de 18,2 emplois (selon les données sur la moyenne des commerces de détail pour l'ensemble du Canada), le supermarché, de 74,1 emplois (selon les données d'IBIS World sur les supermarchés et les épiceries, SCIAN 44511), le centre d'éducation multifonctionnel, de 20 emplois et l'hôtel de 60 chambres, de 33,9 emplois (selon les données moyennes d'IBIS World sur les hôtels et motels au Canada, SCIAN 72111).

<sup>124</sup> Nous supposons que 15 % des emplois sont occupés par des résidents de Sept-Îles et que 85 % des emplois sont occupés par des résidents des réserves de la Première Nation ITUM.

En 2011, le taux de chômage au sein de la population s'identifiant comme Autochtones (de 15 ans et plus) et vivant dans la RI de Uashat n° 27 était de 21,7 %<sup>125</sup>, et pour la même population vivant dans la RI de Maliotenam n° 27A, de 24,5 %<sup>126</sup>.

### **Retombées fiscales pour la Première Nation ITUM**

La présente section porte exclusivement sur les retombées fiscales associées à la nature urbaine de la réserve et des investissements décrits.

**Impôt foncier** – La Première Nation ITUM perçoit l'impôt foncier sous le régime de l'article 83 de la *Loi sur les Indiens*. Elle a adopté annuellement, de 1998 à 2013, un règlement sur le taux d'imposition<sup>127</sup>. Les recettes annuelles tirées de l'impôt foncier représentent environ 1 M\$<sup>128</sup>.

**Frais d'utilisation** – La Première Nation ITUM perçoit également des redevances auprès des utilisateurs de ses services d'aqueducs, d'égouts et de collecte de déchets qui ne paient pas d'impôt foncier.

**Recettes locatives** – La Première Nation ITUM reçoit deux types de revenus de location. L'un vise les baux immobiliers des entreprises exploitées sur ses réserves. L'autre est le loyer payé par les locataires des immeubles appartenant à la Première Nation.

**Revenus d'affaires** – Les filiales de la Première Nation ITUM ont un chiffre d'affaires de 10 M\$ à 15 M\$ par année.

**Retombées fiscales d'ententes de services** – La Première Nation ITUM est l'unique fournisseur de services de collecte de déchets résidentiels, commerciaux et industriels pour la ville de Sept-Îles.

---

<sup>125</sup> *Profil de la population autochtone de l'ENM*, Uashat, IRI, Québec, 2011 (<http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/aprof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2497802&Data=Count&SearchText=Uashat&SearchType=Begins&SearchPR=01&A1=All&B1=All&GeoLevel=PR&GeoCode=2497802&TABID=1>).

<sup>126</sup> *Profil de la population autochtone de l'ENM*, Uashat, IRI, Québec, 2011 (<http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/aprof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2497802&Data=Count&SearchText=Uashat&SearchType=Begins&SearchPR=01&A1=All&B1=All&GeoLevel=PR&GeoCode=2497802&TABID=1>).

<sup>127</sup> *Gazette des Premières nations* (<http://sp.fng.ca/fr/Pages/searchFN.aspx>).

<sup>128</sup> Selon des renseignements fournis par Ricky Fontaine, directeur général de la Première Nation ITUM. Ce dernier a aussi souligné que l'assiette fiscale est en croissance et qu'il est prévu d'aménager des complexes commerciaux et industriels sur des terres qui ont récemment été ajoutées à la réserve.

## Retombées économiques pour les résidents de Sept-Îles

Retombées sur le plan de l'emploi – Les 18 entreprises et les quatre filiales de la Première Nation créent approximativement 267 emplois à temps plein et quelque 600 emplois saisonniers<sup>129</sup>. Les 28 entreprises appartenant à des membres de la Première Nation représentent environ 84 emplois<sup>130</sup>. De ces 951 emplois, nous estimons que 53 emplois à temps plein et 90 emplois saisonniers sont occupés par des résidents de Sept-Îles<sup>131</sup>.

Nous estimons que les 42 commerces situés dans le centre commercial représentent 677 emplois<sup>132</sup>, dont 627 sont occupés par des résidents de Sept-Îles.

Les six entreprises faisant partie du portefeuille immobilier de la Première Nation (un restaurant, deux commerces de détail, un supermarché, un centre d'enseignement et un hôtel) donnent lieu à quelque 156 emplois<sup>133</sup>, dont 133 sont occupés par des résidents de Sept-Îles<sup>134</sup>.

Au total, nous estimons que les investissements susmentionnés faits sur les réserves de la Première Nation ITUM sont à l'origine d'environ 902 emplois pour les résidents de Sept-Îles.

---

<sup>129</sup> Site Web de la Première Nation Innu TakuaiKAN Uashat Mak Mani-Utenam, *Vous cherchez du travail?* (<http://www.itum.qc.ca/page.php?rubrique=emplois>).

<sup>130</sup> Nous supposons que les 28 entreprises appartenant à des membres de la Première Nation créent en moyenne trois emplois chacune.

<sup>131</sup> Nous supposons que 15 % des emplois sont occupés par des résidents de Sept-Îles et que 85 % des emplois sont occupés par des résidents des réserves de la Première Nation ITUM.

<sup>132</sup> Nous supposons que le WalMart est à l'origine de 200 emplois. Par ailleurs, nos hypothèses supposent cinq restaurants à service rapide justifient en moyenne de 25,2 emplois, six boutiques de vêtements féminins de 12,7 emplois, deux boutiques de vêtements masculins de 10,3 emplois, un commerce de vêtement pour bébés de 8 emplois et 27 autres commerces de détail variés de 9,1 emplois.

<sup>133</sup> Nous supposons que le restaurant est à l'origine de 10 emplois (selon les données d'IBIS World sur les restaurants à service complet, SCIAN 72211), les commerces de détail, de 18,2 emplois (selon les données sur la moyenne des commerces de détail pour l'ensemble du Canada), le supermarché, de 74,1 emplois (selon les données d'IBIS World sur les supermarchés et les épiceries, SCIAN 44511), le centre d'éducation multifonctionnel, de 20 emplois et l'hôtel de 60 chambres, de 33,9 emplois (selon les données moyennes d'IBIS World sur les hôtels et motels au Canada, SCIAN 72111).

<sup>134</sup> Nous supposons que les résidents de Sept-Îles profitent de 85 % des retombées liées à l'emploi.



Retombées sur le plan des dépenses des résidents des réserves - Nous avons estimé ci-dessus que les 18 entreprises appartenant à la Première Nation, les quatre filiales de la Première Nation et les 28 entreprises appartenant à des membres de la Première Nation représentent 298 emplois à temps plein et quelque 510 emplois saisonniers pour les résidents de la RI de Uashat n° 27 ou de la RI de Maliotenam n° 27A. À supposer qu'un employé à temps plein gagne en moyenne 36 700 \$<sup>135</sup> et qu'un employé saisonnier reçoit en moyenne une rémunération correspondant à 65 % de celle d'un employé à temps plein, et à supposer un taux d'épargne de 10 %, nous estimons à quelque 18,7 M\$ par année les retombées économiques hors réserve<sup>136</sup>.

En outre, nous estimons que le centre commercial et le portefeuille immobilier de la Première Nation créent 73 emplois pour les résidents de la RI de Uashat n° 27 ou de la RI de Maliotenam n° 27A. À supposer que ces employés gagnent chaque année 36 700 \$ en moyenne et qu'ils ont un taux d'épargne de 10 %, nous estimons les retombées économiques hors réserve à environ 2,2 M\$<sup>137</sup>.

### **Retombées fiscales pour la Ville de Sept-Îles**

Retombées fiscales d'ententes de service – La Première Nation ITUM a conclu une entente de service avec Sept-Îles, y compris pour les services d'aqueducs, d'égouts, de gestion de déchets et de protection contre les incendies. La Première Nation ITUM a aussi conclu des ententes avec deux ordres de gouvernement en ce qui concerne les services de sécurité publique<sup>138</sup>.

Retombées fiscales liées à l'emploi – Les recettes fiscales hors réserve sont bonifiées grâce aux résidents hors réserve employés par des entreprises situées sur les terres de la Première Nation ITUM profitant de la proximité du centre urbain. Nous avons précédemment estimé à 902 emplois les retombées de ces entreprises. À supposer que 75 % de ces employés sont propriétaires hors réserve et versent un impôt foncier annuel moyen de 1 500 \$, les retombées fiscales pour Sept-Îles sont d'approximativement 1 M\$ par année.

---

<sup>135</sup> Il s'agit de la rémunération moyenne de tous les contribuables (et non les seuls contribuables employés à temps plein) au Québec en 2011. La rémunération concerne les revenus d'emploi et ne tient pas compte d'autres types de revenus, comme les prestations gouvernementales.

<sup>136</sup> Nous supposons un taux de dépenses hors réserve de 90 %.

<sup>137</sup> Nous supposons un taux de dépenses hors réserve de 90 %.

<sup>138</sup> *Sécurité publique de Uashat mak Mani-Utenam* ([http://www.itum.qc.ca/page.php?rubrique=sc\\_securitepublique](http://www.itum.qc.ca/page.php?rubrique=sc_securitepublique)).

## Facteurs de réussite

Pour préparer cette section, nous nous sommes entretenus avec Ricky Fontaine, directeur général de la Première Nation **Innu TakuaiKAN Uashat mak Mani-utenam**. Voici quelques-unes de leurs observations sur la manière dont chaque facteur de réussite intervient dans le contexte propre à la Première Nation **Uashat mak Mani-utenam**.

- 1) Terres exploitables – La stratégie économique de la Première Nation ITUM semble être centrée sur la mise en valeur des ressources (ententes sur les répercussions et les avantages [ERA] avec des sociétés minières), plutôt que sur la mise en valeur des terres en vue de tirer profit de son emplacement avantageux (c.-à-d. la proximité du marché de Sept-Îles). Ricky Fontaine estime que la quantité des terres exploitables de la Première Nation ITUM est restreinte et il ne considère pas qu'il s'agisse d'un facteur notable du succès de la Première Nation ITUM.
- 2) Infrastructures et services – Ce facteur a été cerné comme important pour le développement immobilier actuel des réserves.
- 3) Revenus autonomes – L'approche de la Première Nation ITUM en matière de revenus autonomes semble être concentrée sur les ERA d'exploitation minière. Ricky Fontaine a souligné que les revenus de source autonome tendent à varier selon le prix des matières premières sur les marchés.
- 4) Soutien communautaire – La Première Nation ITUM a eu de la difficulté à susciter l'adhésion de la communauté à sa stratégie économique, aussi Ricky Fontaine estime-t-il que ce facteur n'a pas été particulièrement favorable à la réalisation des projets de la Première Nation.
- 5) Régime de gestion des terres – Ce facteur a été vu comme l'un de ceux qui, s'il était amélioré, pourrait aider la Première Nation ITUM à tirer profit de nouvelles occasions de développement.
- 6) Gouvernance – Ce facteur a été considéré comme l'un de ceux qui, s'il était amélioré, pourrait aider la Première Nation ITUM à tirer profit de nouvelles occasions de développement.
- 7) Relations avec les gouvernements locaux – Ce facteur a été considéré comme l'un de ceux qui, s'il était amélioré, pourrait aider la Première Nation ITUM à tirer profit de nouvelles occasions de développement.
- 8) Système de gestion financière – Ce facteur a été considéré comme l'un de ceux qui, s'il était amélioré, pourrait aider la Première Nation ITUM à tirer profit de nouvelles occasions de développement.

- 9) Aménagement des terres – À l’heure actuelle, les discussions portant sur la planification entre la Première Nation ITUM et Sept-Îles sont passablement restreintes. Le renforcement des relations entre les deux collectivités et une augmentation des activités de planification conjointes pourraient accroître la capacité des deux collectivités à réaliser leur potentiel de développement. Le nouveau maire de Sept-Îles, Réjean Porlier, a fait part de sa volonté d’établir de meilleures relations et de collaborer plus étroitement avec la Première Nation ITUM.
- 10) Partenariats – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 11) Capacité administrative – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 12) Accès au capital – Cet aspect n’a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.

### **Facteurs clés**

La présente section décrit brièvement les principaux éléments que les personnes consultées voient comme des facteurs clés de la réussite économique de la Première Nation et de l’administration locale voisine.

Infrastructures et services – Les investissements dans les infrastructures d’aqueducs et d’égouts ont grandement aidé la Première Nation ITUM à attirer des investisseurs en vue de la réalisation de ses projets d’aménagement, y compris le supermarché, le complexe commercial, le restaurant, le centre d’enseignement et le complexe hôtelier.

Régime de gestion des terres – La réalisation des projets immobiliers a exigé la désignation des terres sous le régime de la *Loi sur les Indiens*. Il s’agit d’un facteur important des retombées économiques et fiscales dont profite la Première Nation. La Première Nation ITUM tente actuellement de passer sous le régime de la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* (LGTPN). Les pouvoirs de gestion des terres dévolus sous le régime de cette loi renforceront la capacité de la Première Nation ITUM à attirer des investissements et à en tirer des retombées économiques et fiscales.

Gouvernance – La séparation plus marquée entre l’administration gouvernementale et les pouvoirs politiques accroîtra la confiance des investisseurs, ce qui améliorera la capacité de la Première Nation ITUM à attirer des investissements sur les réserves et, en fin de compte, à mieux profiter de ces investissements. De fait, le conseil actuel a été élu en partie en raison de ses promesses d’améliorer la gouvernance.

Relations avec les administrations locales – L’amélioration des relations avec la Ville de Sept-Îles, y compris par la tenue d’activités de planification conjointe, pourrait aider tant la Première Nation ITUM que Sept-Îles à produire davantage de retombées économiques et fiscales.

Systeme de gestion financiere – L’amélioration de son système de gestion financiere pourrait permettre à la Première Nation ITUM d’accroître sa participation à des projets de développement. Une amélioration de la reddition de compte et de la transparence du système de gestion financiere renforcera la confiance des partenaires de développement potentiels. Dans cette optique, la Première Nation ITUM a récemment pris des mesures pour améliorer son mode de reddition de compte et sa transparence en matière de finances.

## Annexe F : Renseignements sur la Première Nation malécite du Madawaska, évaluation des retombées et facteurs de réussite

---



Cette image de *Google Earth* montre la principale réserve de la Première Nation malécite du Madawaska<sup>139</sup>, la RI de Saint-Basile n° 10 (en rouge) et la ville d'Edmundston au Nouveau-Brunswick (en bleu)<sup>140</sup>.

---

<sup>139</sup> La Première Nation malécite du Madawaska possède aussi la réserve The Brothers n° 18, laquelle n'est pas spécifiquement visée dans la présente étude.

<sup>140</sup> Toutes les frontières et limites illustrées dans ce document sont approximatives.

## Aperçu

### Réserve

La RI de Saint-Basile n° 10 a une superficie d'environ 840 acres<sup>141</sup>. En date de février 2014, la Première Nation malécite du Madawaska (PNMM) comptait 351 membres inscrits, dont 155 vivaient sur les terres de la PNMM<sup>142</sup>. La RI de Saint-Basile n° 10 compte quelque 205 habitants et 89 logements privés<sup>143</sup>. Les non-membres y sont donc une cinquantaine.

### Renseignements régionaux

La RI de Saint-Basile n° 10 est située à la limite de la « queue de poêlon » du Nouveau-Brunswick, à l'endroit où la rivière Madawaska se jette dans le fleuve Saint-Jean, dans le nord-ouest de la province. La réserve borde la frontière canado-américaine, à la porte des provinces de l'Atlantique.

La réserve est située tout juste à l'est de la municipalité d'Edmundston, laquelle compte 16 203 habitants<sup>144</sup>.

### Évaluation des retombées

Le principal projet de la société de développement économique de la PNMM est le Grey Rock Power Centre. Ce centre commercial de 70 acres situé en bordure de l'autoroute transcanadienne a officiellement ouvert ses portes en mai 2013. Selon les données provinciales sur les transports, quelque 6 000 véhicules empruntent l'autoroute quotidiennement<sup>145</sup>, et environ 30 % d'entre eux sont des camions. Il s'agit d'un emplacement stratégique à proximité de l'autoroute, ce dont tentent de profiter la PNMM et la Corporation du développement économique (CDE) de la Première Nation malécite du Madawaska.

Le Grey Rock Entertainment Centre (centre de divertissement de Grey Rock), situé dans le Grey Rock Power Centre, doit ouvrir ses portes à la mi-juillet 2014.

---

<sup>141</sup> AADNC, *Profils des Premières nations* ([http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNReserves.aspx?BAND\\_NUMBER=6&lang=fra](http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNReserves.aspx?BAND_NUMBER=6&lang=fra)).

<sup>142</sup> AADNC, *Profils des Premières nations* ([http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND\\_NUMBER=6&lang=fra](http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND_NUMBER=6&lang=fra)).

<sup>143</sup> Statistique Canada, *Profil du Recensement de 2011*.

<sup>144</sup> Statistique Canada, *Profil du Recensement de 2011*.

<sup>145</sup> Multi-million dollar Grey Rock Power Centre becomes a reality for Madawaska Maliseet First Nation, Joint Economic Development Initiative (<http://www.jedinb.ca/madawaska-maliseet-first-nation.html>), en anglais seulement.

L'évaluation des retombées présentée ici se fonde sur le potentiel du Grey Rock Power Centre (une fois qu'il sera terminé et fonctionnera à capacité maximale)<sup>146</sup>.

## **Investissement**

La construction du Grey Rock Power Centre et l'établissement de son premier locataire, la halte routière d'Edmundston (qui comprend une station-service, un restaurant et un magasin populaire), représentent des investissements d'environ 13 M\$ dans la RI de Saint-Basile n° 10<sup>147</sup>. Le Grey Rock Entertainment Centre représente aussi des investissements considérables dans la réserve. Les retombées dont il est question dans les sections suivantes découlent de ces investissements.

## **Retombées économiques pour les résidents de la RI de Saint-Basile n° 10**

Les retombées sur le plan de l'emploi dont il est question dans la présente section sont associées aux entreprises qui profitent de la proximité du centre urbain; par conséquent, les emplois connexes sont attribuables à la nature urbaine de la réserve.

Retombées sur le plan de l'emploi – À l'heure actuelle, deux locataires sont logés au Grey Rock Power Centre, soit la halte routière-station d'essence Shell ouverte 24 heures sur 24 (qui comprend un dépanneur, une buanderie et un lave-auto) et le restaurant Le Pirate de la Mer, qui compte 75 places assises. Cependant, selon les prévisions, 25 commerces de détail et entreprises touristiques occuperont le Grey Rock Power Centre une fois qu'il sera terminé, dont des magasins à grande surface, un hôtel et un centre de divertissement. Le Grey Rock Power Centre devrait créer de 300 à 400 emplois<sup>148</sup>, dont 53 seront probablement occupés par les résidents de la RI de Saint-Basile n° 10<sup>149</sup>.

Le taux de chômage chez les membres de la PNMM est d'environ 3 %<sup>150</sup>.

---

<sup>146</sup> La construction des immeubles commerciaux du Power Centre, y compris le centre de divertissement, produira aussi des retombées sur le plan de l'emploi. Cependant, ces emplois en construction ne sont pas pris en considération dans la présente étude.

<sup>147</sup> « Grande ouverture du Grey Rock Power Centre », gouvernement du Nouveau-Brunswick, Affaires autochtones, Communiqués ([http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/affaires\\_autochtones/nouvelles/communiques.2013.05.0464.html](http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/affaires_autochtones/nouvelles/communiques.2013.05.0464.html)).

<sup>148</sup> D'après un article sur la formation en emploi (« Launch of New College Program to Provide Training for Local Jobs at the Madawaska Maliseet First Nation's Entertainment Centre », <http://www.newswire.ca/en/story/1320417/launch-of-new-college-program-to-provide-training-for-local-jobs-at-the-madawaska-maliseet-first-nation-s-entertainment-centre>), 300 emplois devraient être créés au cours des trois prochaines années. Selon des renseignements fournis par Joanna Bernard, chef de la direction de la CDE de la PNMM, il pourrait s'agir de 400 emplois. Nous avons utilisé le nombre de 350 emplois dans nos ci-présentes estimations.

<sup>149</sup> Selon des renseignements fournis par Joanna Bernard, chef de la direction de la CDE de la PNMM, nous supposons que 15 % des emplois créés seront occupés par des résidents de la RI de Saint-Basile n° 10.

<sup>150</sup> Selon des renseignements fournis par Joanna Bernard, chef de la direction de la CDE de la PNMM.

## **Retombées fiscales pour la Première Nation malécite du Madawaska**

La présente section porte exclusivement sur les retombées fiscales découlant de la nature urbaine de la réserve et des projets de développement décrits.

Le gouvernement de la Première Nation malécite du Madawaska perçoit des impôts, et sa société de développement économique reçoit des revenus locatifs.

Revenus de la taxe sur les ventes – La PNMM a conclu avec le Nouveau-Brunswick un accord de partage des recettes de la taxe provinciale sur les ventes prélevée sur ses terres. Conformément à cet accord, la province remet à la Première Nation 95 % des recettes de la taxe sur les ventes perçue par le gouvernement provincial aux points de vente situés sur les terres de la Première Nation. Les retombées fiscales de cet accord pourraient représenter plus de 4 M\$ par année pour la PNMM une fois le Grey Rock Power Centre terminé<sup>151</sup>. À sa première année d'exploitation, la halte routière Shell a généré des recettes d'environ 2 M\$ en taxe de vente pour la PNMM<sup>152</sup>.

Recettes de la taxe sur le tabac et l'essence – En vertu d'un accord avec la province, la PNMM reçoit 95 % des fonds perçus dans la réserve au titre de la taxe sur l'essence et le carburant. Au Nouveau-Brunswick, la taxe sur le carburant (c.-à-d. la taxe sur le carburant diesel) représente 19,2 ¢ par litre<sup>153</sup>. La PNMM et la province ont aussi conclu un accord sur la taxe sur le tabac, laquelle représente 38,00 \$ par carton de cigarettes<sup>154</sup>.

Revenus de baux fonciers – La PNMM perçoit des loyers (revenus de baux fonciers) des locataires du Power Centre. Le site a été désigné zone commerciale, et la PNMM accorde des baux de 99 ans.

## **Retombées économiques pour les citoyens d'Edmundston**

Retombées sur le plan de l'emploi – Comme nous l'avons déjà mentionné, le Grey Rock Power Centre devrait créer environ 350 emplois une fois exploité à sa capacité maximale. Nous estimons que 297 de ces emplois seront occupés par des résidents d'Edmundston<sup>155</sup>.

---

<sup>151</sup> Cette estimation est fondée sur des travaux antérieurs réalisés sur la PNMM à partir de diverses catégories du SCIAN associées aux complexes commerciaux autoroutiers et de données d'Industrie Canada sur les ventes.

<sup>152</sup> Selon des renseignements fournis par Joanna Bernard, chef de la direction de la CDE de la PNMM.

<sup>153</sup> Ministère des Finances du Nouveau-Brunswick, *Taxe sur l'essence et les carburants – Document de base concernant la taxe sur l'essence et les carburants et les exonérations* ([http://www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/finance/taxes/gasoline\\_motive\\_fueltax.html](http://www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/finance/taxes/gasoline_motive_fueltax.html)).

<sup>154</sup> Ministère des Finances du Nouveau-Brunswick, *Avis à tous les grossistes de tabac, Augmentation de la taxe sur le tabac* ([http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/fin/pdf/Taxes-Impots/2013-03-20\\_TTN0164\\_Tobacco\\_Tax\\_Increase\\_Notice\\_Wholesalers\\_B%20\\_%20Including\\_Cigars.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/fin/pdf/Taxes-Impots/2013-03-20_TTN0164_Tobacco_Tax_Increase_Notice_Wholesalers_B%20_%20Including_Cigars.pdf)).

<sup>155</sup> Nous supposons que 85 % des emplois prévus seront occupés par des résidents d'Edmundston.



Retombées sur le plan des dépenses des résidents de la réserve – Nous avons précédemment estimé que 53 emplois seraient occupés par les résidents de la RI de Saint-Basile n° 10. À supposer que ces employés gagnent chaque année en moyenne 33,900 \$<sup>156</sup> et qu'ils ont un taux d'épargne de 10 %, nous estimons que les retombées économiques hors réserve représenteront 1,4 M\$ par année<sup>157</sup>.

Lors de notre entretien, le maire d'Edmundston, Cyrille Simard, a affirmé que les dirigeants politiques et l'administration publique de la Ville ont parfaitement conscience des retombées économiques que la réserve génère pour les résidents de la ville. Ce message faisait partie de sa campagne lors de sa course à la mairie en 2012. Selon le maire Simard, le développement de la réserve génère des retombées économiques directes pour la Ville<sup>158</sup> et il est évident que les deux collectivités partagent les bénéfices du développement de la région.

### **Retombées fiscales pour la Ville d'Edmundston**

Retombées fiscales liées aux ententes de service – La PNMM et la Ville d'Edmundston ont conclu une entente pour la prestation de services d'aqueducs et d'égouts au Grey Rock Power Centre. Dans le cadre de la planification du Power Centre, la PNMM a versé une contribution d'environ 400 000 \$ en vue de construire la station de pompage requise à Edmundston, en vertu d'une entente selon laquelle les locataires du Power Centre recevraient les mêmes services que les locataires commerciaux situés à Edmundston, aux mêmes tarifs. La Ville perçoit les frais d'utilisation directement auprès des locataires situés sur la réserve. La PNMM a décidé de la structure de telle façon que c'est la Ville, et non la Première Nation, qui est responsable de la facturation, de la perception et du recouvrement<sup>159</sup>.

Retombées fiscales liées à l'emploi – Les recettes fiscales hors réserve seront bonifiées grâce aux résidents hors réserve employés par des entreprises établies dans la RI de Saint-Basile n° 10 et qui profiteront de la proximité du centre urbain. Nous avons déjà estimé à 297 emplois les retombées hors réserve des investissements. À supposer que 75 % de ces employés hors réserve soient propriétaires et qu'ils paient un impôt foncier annuel moyen de 1 500 \$, les retombées fiscales pour la Ville d'Edmundston devraient se chiffrer à quelque 335 000 \$ par année.

---

<sup>156</sup> Il s'agit de la rémunération moyenne de l'ensemble des contribuables (et non des seuls contribuables employés à temps plein) au Nouveau-Brunswick en 2011. La rémunération concerne les revenus d'emploi et non d'autres types de revenus, comme les prestations gouvernementales.

<sup>157</sup> Nous supposons que le taux de dépenses hors réserve est de 90 %.

<sup>158</sup> Le maire Simard estime que 85 % des contrats liés au projet Grey Rock jusqu'à maintenant ont été accordés à des entreprises d'Edmundston.

<sup>159</sup> Selon des renseignements fournis par Joanna Bernard, chef de la direction de la CDE de la PNMM.

## Facteurs de réussite

Pour préparer cette section, nous nous sommes entretenus avec Joanna Bernard, qui a été chef de la PNMM pendant 10 ans et qui est désormais la principale responsable du Grey Rock Power Centre. Elle a quitté son rôle de chef en 2013 pour devenir chef de la direction de la Corporation du développement économique (CDE) de la Première Nation malécite du Madawaska. Nous nous sommes également entretenus avec Cyrille Simard, maire de la Ville d'Edmundston.

Voici quelques-unes de leurs observations sur la manière dont chaque facteur de réussite intervient dans le contexte propre à la PNMM.

- 1) Terres exploitables – Les schémas de circulation des camions et la faible offre dans la région font de la réserve de 70 acres de la PNMM en bordure de l'autoroute transcanadienne un emplacement très avantageux pour un projet d'aménagement commercial.
- 13) Infrastructures et services – La construction de bretelles d'accès au Power Centre était un facteur essentiel. Une entente de service avec la Ville d'Edmundston permet d'offrir les mêmes services, aux mêmes tarifs, tant dans la réserve que hors réserve.
- 2) Revenus autonomes – L'accord fiscal conclu entre la PNMM et le Nouveau-Brunswick est vu comme un facteur de réussite clé. L'importance de la taxe sur l'essence et le carburant a aussi été soulignée.
- 3) Soutien communautaire – Le soutien de la communauté est vu comme un facteur important dans la réussite économique de la PNMM, tant par Joanna Bernard que par le maire Simard. Joanna Bernard a souligné que sans le soutien de la communauté, le processus de désignation par référendum aurait échoué. Le maire Simard a fait remarquer que ce sont les engagements clairs en matière de durabilité qui lui ont valu le solide soutien des membres de la PNMM. Selon lui, les avantages (pour l'ensemble de la région) du Power Centre planifié étaient évidents pour les membres de la communauté, ce qui explique leur solide appui.
- 4) Régime de gestion des terres – Un régime foncier stable à long terme a été considéré comme un facteur de réussite important. Les baux de 99 ans inspirent aux investisseurs la confiance dont ils ont besoin pour investir dans la RI de Saint-Basile n° 10.

- 5) Gouvernance – La séparation du monde des affaires et du monde politique a constitué un facteur de réussite absolument crucial selon les personnes consultées. Joanna Bernard nous a décrit le processus qu'elle a dû suivre pour quitter la sphère politique en vue d'assumer le rôle de chef de la direction de la Corporation de développement économique. Cette séparation est renforcée par la répartition des retombées financières : le gouvernement de la PNMM perçoit les recettes fiscales, tandis que la CDE de la PNMM perçoit les revenus locatifs.
- 6) Relations avec les administrations locales – Bien qu'aucune entente officielle n'ait été conclue, la relation entre la PNMM et Edmundston est caractérisée par la coopération et des rencontres régulières. Ce facteur a été cerné tant par Joanna Bernard que par le maire Simard comme ayant fortement contribué à la réussite de la PNMM. Lors de notre entretien, le maire Simard a affirmé que la communication entre les deux parties, et par le fait même leur relation, s'était renforcée pendant la période de planification du Power Centre.
- 7) Système de gestion financière – Ce facteur n'a pas été mentionné parmi les plus importants, mais l'importance de la transparence a été évoquée.
- 8) Aménagement des terres – La PNMM et la Ville d'Edmundston participent à un projet de planification conjointe du développement économique des collectivités sous l'égide de la Fédération canadienne des municipalités et du Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones<sup>160</sup>. Ce projet qui porte sur trois ans vise à accroître la prospérité des municipalités participantes et des Premières Nations avoisinantes par la planification conjointe du développement économique.
- 9) Partenariats – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 10) Capacité administrative – Cet aspect n'a pas été précisément soulevé dans nos entrevues.
- 11) Accès au capital – L'accès de la PNMM à du financement à des conditions concurrentielles est perçu comme un facteur de réussite économique important.

### **Facteurs clés**

Voici une brève description des principaux éléments évoqués comme des facteurs clés de la réussite économique de la Première Nation et de l'administration locale voisine.

---

<sup>160</sup> *Initiative de développement économique communautaire Premières nations-municipalités* (<http://www.fcm.ca/accueil/programmes/initiative-de-d%C3%A9veloppement-%C3%A9conomique-communautaire/%C3%A0-propos-du-programme.htm>).

Revenus autonomes – Les sources de revenus autonomes, en l’occurrence l’accord sur le partage de la taxe sur les ventes, sont vues comme un facteur absolument crucial de la réussite économique de la PNMM. C’est le moyen par lequel le gouvernement de la Première Nation, et par ricochet les résidents de la réserve, tirent profit du développement des terres de la réserve. Grâce aux revenus tirés de la taxe sur les ventes, la PNMM a accès à des fonds à des conditions concurrentielles.

Gouvernance – La séparation entre le monde des affaires et le monde de la politique est vue comme un facteur essentiel de la réussite économique de la PNMM. Il est important pour les investisseurs potentiels que leurs interlocuteurs restent les mêmes. Les politiciens peuvent changer tous les deux ans; si les investisseurs ne traitent qu’avec des politiciens, l’incertitude pourrait bien s’installer. Cette incertitude mine la confiance des investisseurs et nuit à la capacité des Premières Nations d’attirer des investissements privés. La stabilité à la tête de la société de développement économique sécurise les investisseurs potentiels.

Infrastructures et services – La construction de nouvelles infrastructures (bretelles) pour faciliter l’accès au site commercial a été cruciale. Le gouvernement fédéral a contribué à hauteur de 3 M\$ aux infrastructures d’aqueducs, d’égouts, d’alimentation électrique et d’accès routier requises. La PNMM et la Ville d’Edmundston ont conclu un accord en vertu duquel les locataires du Power Centre ont accès aux mêmes services que les locataires commerciaux situés à Edmundston, aux mêmes tarifs. De fait, la Ville perçoit les frais d’utilisation directement auprès des locataires du Power Centre, de sorte que la Première Nation n’est aucunement responsable de la facturation, de la perception ou du recouvrement. Les infrastructures et la qualité des services commerciaux contribuent grandement aux retombées économiques et fiscales.

Système de gestion des terres – La désignation des terres et les baux de 99 ans inspirent confiance aux investisseurs. L’importance de la patience a été soulignée : pour que la réussite économique soit au rendez-vous, toutes les étapes nécessaires doivent être suivies dans l’ordre, sans céder à la tentation d’en sauter certaines. La chef de la direction de la CDE de la PNMM a fait remarquer que personne n’aurait investi 5 M\$ si la Première Nation n’avait pas fait tous les efforts nécessaires pour inspirer confiance aux investisseurs. En septembre 2013, la PNMM a adhéré au Régime de gestion des terres des Premières Nations en tant que communauté membre en devenir. La PNMM adoptera prochainement un code foncier, en vue de se soustraire aux dispositions de la *Loi sur les Indiens* sur la gestion des terres, afin de disposer d’un plus grand pouvoir sur ses terres et ses ressources.

Soutien communautaire – Le soutien de la communauté a été considéré comme un facteur important de la réussite économique de la PNMM. Les administrateurs doivent faire la preuve des avantages des investissements privés pour la communauté et ses dirigeants. Le fait de montrer aux membres de la communauté que les investissements privés créent de l'emploi à long terme est important, car les revenus tirés des investissements par le secteur public permettent la réalisation de projets comme des parcs, des écoles, des routes, des systèmes d'aqueducs et d'égouts, des bibliothèques, des musées, des résidences pour personnes âgées et des centres culturels. Il est aussi important de montrer aux investisseurs que la communauté est prête à les appuyer politiquement et à reconnaître leur contribution. L'engagement de la communauté malécite du Madawaska en faveur du projet du Power Centre a été confirmé par référendum dans le cadre du processus de désignation.