



Indigenous and  
Northern Affairs Canada

Affaires autochtones  
et du Nord Canada

# Examen financier de la Commission d'aménagement du Nunavut



Canada

INAC • AANIC



## Contexte

- Le cabinet de vérificateurs KPMG a effectué un examen financier visant à déterminer si les fonds fournis à la Commission d'aménagement du Nunavut pendant les exercices financiers 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015 ont été dépensés conformément aux conditions de l'accord de financement.
- L'examen a porté sur les pratiques de gestion et les contrôles financiers relatifs au financement, les états financiers de la Commission et les documents sources.





## Travaux effectués

- Examen des pratiques de gestion.
- Examen de dépenses précises.
- Examen des tâches réalisées au moyen des dépenses engagées.





## Constatations : politiques directrices

- Les politiques directrices de la Commission d'aménagement du Nunavut ont été mises à jour pour la dernière fois en 2015 (auparavant en 2013) et les mises à jour visaient trois aspects clés : les opérations de la Commission (politiques relatives aux commissaires et au président); les contraintes de la directrice exécutive; et les relations entre la Commission et la directrice exécutive.
- De manière générale, ces politiques sont axées sur la gouvernance de haut niveau et la conduite, et semblent raisonnables.
- Les politiques applicables aux commissaires comprenaient notamment un code de conduite, les honoraires et les dépenses, ainsi que les rôles et les responsabilités; les politiques concernant la directrice exécutive couvrent les attentes eu égard à l'administration de la Commission d'aménagement du Nunavut et les exigences relatives aux principaux livrables de la Commission.





## Constatations : schématisation des processus

- L'examen de KPMG a porté principalement sur la documentation des processus du département des finances, et comprenait notamment la schématisation de neuf processus, soit les comptes créditeurs; les comptes débiteurs; la préparation sur le plan administratif en vue des réunions du conseil; la participation; les procédures de congé; la paye; le rapprochement et le traitement des états de compte de cartes de crédit; les avances de voyage; les procédures de voyage.
- D'après l'examen de ces documents, il semble que la Commission d'aménagement du Nunavut dispose de contrôles et de processus internes bien documentés et rigoureux.
- Certaines difficultés sont liées au roulement et à la rétention du personnel compte tenu de facteurs comme la situation géographique et une rémunération totale peu concurrentielle.





## Constatations : pratiques de gestion

- Dans son étude de l'ensemble des pratiques de gestion, KPMG a examiné la lettre de recommandation remise par les vérificateurs de la Commission en 2013 dans laquelle on soulevait des problèmes de contrôle et formulait des recommandations.
- Des discussions avec les vérificateurs de la Commission et des lettres de recommandation subséquentes ont indiqué qu'au cours des années suivantes la Commission avait réalisé d'importantes améliorations du point de vue de ces problèmes de contrôle.
- La direction de la Commission a reconnu que les problèmes relatifs aux contrôles financiers étaient dus à un manque de capacités, mais que ces dernières s'étaient améliorées récemment.
- L'actuel directeur des finances s'est attaqué à bon nombre de problèmes soulevés lors de discussions tenues pendant l'examen.





## Constatations : dépenses et pratiques précises

- L'examen de dépenses et de pratiques précises a porté principalement sur les politiques et procédures administratives ainsi que sur les catégories les plus importantes de dépenses, notamment les transactions effectuées et payées à l'aide de cartes de crédit professionnelles de la Commission d'aménagement du Nunavut.
- Dans l'ensemble, mis à part quelques erreurs administratives dans le traitement ou l'approbation des transactions, les contrôles de gestion financière semblent adéquats.
- Pour ce qui est de la nature des transactions elles-mêmes, les éléments examinés par KPMG semblent en rapport avec les initiatives de la Commission et à un coût raisonnable.





## Constatations : salaires et traitements

- KPMG a effectué une analyse des salaires et traitements et a examiné un rapport d'analyse comparative des salaires établi par une tierce partie. Le cabinet de vérification a trouvé qu'il s'agissait d'un outil raisonnable pour évaluer dans quelle mesure les salaires actuels versés étaient appropriés.
- Le salaire le plus élevé versé par la Commission à un employé était légèrement inférieur au salaire de l'analyse comparative, et a été augmenté au moyen d'une prime se situant dans la fourchette recommandée dans le rapport d'analyse comparative.
- Un montant versé à la directrice exécutive dans l'année financière 2012-2013 correspondait à des journées de vacances annuelles non utilisées; il s'agit du seul montant de salaire inhabituel versé à la directrice exécutive mentionné dans l'examen.





## Constatations : déplacements

- L'examen de KPMG indique que les frais de déplacement semblent raisonnables, compte tenu du nombre de personnes qui voyagent et de l'éloignement de certaines destinations dans le Nord.
- D'après l'examen, KPMG considère que les coûts associés aux déplacements semblent raisonnables de manière générale.
- L'examen a aussi permis de constater qu'une personne détenait des intérêts dans une entreprise de services de voyages – Northern Allied – entreprise qui fournit des services de voyage à la Commission; KPMG a examiné les renseignements disponibles pour déterminer comment l'entreprise avait été sélectionnée à titre d'agent de voyages pour la Commission d'aménagement du Nunavut.
- Après avoir examiné les frais facturés par Northern Allied, KPMG est arrivée à la conclusion qu'aucuns frais inhabituels n'avaient été facturés, que les frais de service étaient payés sur une base forfaitaire et qu'ils semblaient raisonnables.





## Constatations : demandes d'avances de voyage

- Des demandes ont été sélectionnées au hasard pour chacune des trois années financières visées par l'examen, afin de déterminer si elles étaient remplies conformément à la politique interne sur les avances de voyage.
- Des problèmes mineurs ont été décelés, notamment avoir omis de demander l'approbation du superviseur pour obtenir une avance de voyage et des retards dans la présentation des demandes de remboursement par les employés, ce qui entraîne une accumulation dans le compte du Grand livre.





## Constatations : frais d'avocat

- Les frais d'avocat ont augmenté de 68 % entre les années financières 2012-2013 et 2013-2014.
- La directrice exécutive a indiqué que ces frais sont liés à des avis juridiques et qu'une partie de ces frais a un lien avec un contentieux actuel entre la Commission d'aménagement du Nunavut et le gouvernement fédéral.
- Le conseiller juridique de la Commission a avisé la Commission de ne pas soumettre ses factures d'honoraires d'avocat à l'examen étant donné que ces dernières sont susceptibles de renfermer des avis juridiques.
- KPMG n'a formulé aucun commentaire sur les frais d'avocat.





## Constatations : honoraires

- Une grande partie des honoraires versés par la Commission d'aménagement du Nunavut durant la période de 2012 à 2015 vise Aarluk Consulting, une société dont un des membres du personnel est partenaire, de même que le directeur des finances à temps partiel de la Commission.
- D'après le rapport sur l'analyse comparative des salaires, les honoraires de ces personnes sont raisonnables.
- Une autre entreprise, Solutions North, a reçu un montant de 136 000 \$ au cours de la période d'examen pour avoir fourni un examen de la schématisation des processus et d'autres documents de gouvernance à la Commission, qui ont été préparés en partie pour démontrer et documenter de bonnes pratiques de gestion.





## Constatations : dépenses liées aux cartes de crédit

- Un échantillon de 20 dépenses pour chaque année financière (60 en tout), principalement des frais d'avocat, des honoraires et des frais de voyage, a été sélectionné aux fins d'examen; les erreurs décelées avaient trait à un codage dans la mauvaise catégorie.
- 
- KPMG n'a trouvé aucun exemple où la documentation à l'appui pouvait laisser entendre que le montant réclamé ne correspondait pas à une demande de remboursement des frais raisonnables.



## Constatations : utilisation appropriée des fonds

- Au début de chaque année financière, la Commission présente à AANC un plan de travail qui indique les tâches et les objectifs spécifiques, ainsi qu'un budget annuel qui est modifié une fois que les montants de financement sont établis définitivement et présenté de nouveau à AANC.
- La Commission de l'aménagement du Nunavut établit des rapports sur l'utilisation des fonds au moyen de rapports provisoires et définitifs qui documentent les tâches achevées, de même que des états financiers vérifiés.
- En 2014-2015, à la demande d'AANC, la Commission a présenté ses renseignements budgétaires en même temps que le plan de travail.
- Des discussions avec la Commission ont permis d'établir que cette dernière utilise un chiffrier d'établissement des coûts pour élaborer à la fois son plan de travail et son budget et, d'après l'examen effectué, il semble effectivement rapprocher le plan de travail et le budget provisoire.
- Le processus d'établissement du budget utilisé par la Commission repose sur une approche axée sur les besoins et un budget « équilibré », ce qui est essentiel au mandat de la Commission qui est établi en fonction des exigences de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut et des dispositions de la *Loi sur l'aménagement du territoire et l'évaluation des projets au Nunavut*.





## Constatations : coûts prévus par rapport aux coûts réels

- Durant l'examen, on a effectué l'analyse de certaines catégories de dépenses prévues et on les a comparées aux dépenses réelles, ainsi qu'aux dépenses totales, en se fondant sur les états financiers annuels de la Commission.
- Même si les dépenses totales pour l'AF 2013-2014 ne diffèrent pas beaucoup des montants prévus dans le budget total, chaque année, on constate que des catégories de dépense varient par rapport aux montants prévus, notamment des écarts dans les salaires, les frais de déplacement et les frais d'avocat.





## Constatations : comparaison entre le plan de travail et le résumé des activités

- Le rapport d'activité est conçu pour mettre en évidence les principales activités ayant été réalisées au cours de l'année financière, tandis que le plan de travail est conçu pour présenter une liste complète des tâches qui ont un lien avec les exigences budgétaires totales.
- En comparant les tâches décrites dans les plans de travail annuels avec celles indiquées dans le rapport d'activité, on a constaté que même si certains éléments contenus dans les rapports d'activité pouvaient être liés à des tâches du plan de travail, en revanche, certaines tâches liées aux exigences de la Commission d'après le plan de travail ne pouvaient pas être clairement mises en relation avec les rapports d'activité.
- Sur le plan de la communication officielle des résultats, il semble que la Commission ne transmettait pas de rapports d'étape, et il n'existe aucun élément de preuve de l'existence d'une demande officielle de complément d'information.
- Il est possible qu'un manque de communication entre les parties soit à l'origine de ces problèmes.







## Constatations : écarts entre le plan de travail et le budget

- Certains facteurs sont à l'origine de quelques écarts entre les plans approuvés et les dépenses réelles. En voici quelques-uns :
  - Des hausses imprévues des droits de demande de permis d'utilisation des terres alors que les coûts correspondant aux demandes représentent un coût variable qui est appliqué à un financement fixe;
  - Une hausse des honoraires juridiques résultant d'un contentieux entre la Commission d'aménagement du Nunavut et le gouvernement fédéral;
  - Plus de temps et de ressources ont été nécessaires pour documenter les montants de financement, afin de pouvoir en discuter et démontrer que l'on avait besoin de plus de financement.
- Même si les écarts n'ont pas été officiellement déclarés, toutes les exigences relatives à l'établissement de rapports dans le cadre des accords de financement ont été remplies au cours de la période d'examen.





## Conclusions

- Tous les rapports exigés dans le cadre de l'accord de financement ont été produits.
- La direction a corrigé de nombreuses lacunes dans l'environnement de contrôle.
- Le roulement de personnel et l'incapacité de la Commission de trouver les bonnes personnes pour pourvoir les postes vacants ont occasionné des problèmes; étant donné la taille réduite de l'effectif des finances, cette situation a pu influencer sur les contrôles.
- Certains problèmes qui avaient été soulevés dans le rapport de Dillon Consulting, firme qui avait été engagée en 2012 pour examiner l'ébauche du Plan d'utilisation des terres du Nunavut et les processus de planification, étaient toujours présents au début de l'examen financier.





## Conclusions

- Les communications entourant les budgets proposés doivent permettre de tenir des discussions significatives sur la meilleure manière d'utiliser les fonds disponibles.
- Il semble exister des écarts entre les coûts prévus et les coûts réels déclarés pour chaque année financière.
- La Commission d'aménagement du Nunavut a fourni des explications raisonnables pour ces écarts. Néanmoins, ceux-ci devraient être abordés par la Commission et AANC dans le cadre d'une discussion.
- AANC et la Commission sont convaincus que des discussions ont eu lieu dans le passé au sujet de la rétroaction, bien que ces dernières n'aient pas été documentées.
- De manière générale, KPMG a trouvé que les contrôles de gestion s'étaient améliorés pendant la période d'examen, qu'ils semblaient adéquats, et que les coûts examinés avaient été engagés à l'appui des objectifs de la Commission d'aménagement du Nunavut.

