



Association des
francophones
du Nunavut

PLAN DE REDRESSEMENT

DE LA SITUATION FINANCIÈRE

DE L'ASSOCIATION DES FRANCOPHONES DU NUNAVUT

ADOPTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE 17 MAI 2010

Notes liminaires

Mission de l'Association des francophones du Nunavut

La mission de la société est, sans intention de gain pécuniaire pour ses membres, d'œuvrer à l'affirmation et à l'épanouissement de la francophonie au Nunavut.

Statuts de l'Association des francophones du Nunavut

Axe du domaine de la gestion

La gestion de l'AFN et de son réseau associatif se caractérise par la rigueur et la transparence

Extrait des *Orientations 2009-2014* adoptées par les membres de l'AFN réunis en assemblée générale le 19 octobre 2009

Mot du président du comité de redressement de la situation financière, et secrétaire-trésorier de l'AFN

«Redresser les finances de l'AFN signifie bien plus que d'en réduire les dépenses ou d'en augmenter les revenus pour la prochaine année. Ça veut dire d'assurer à l'AFN les moyens de remplir sa mission, une mission déterminée par ses membres et appuyée par des bailleurs de fonds.»

Éric Corneau

Mot du directeur général de l'AFN

«Toutes nos actions s'alignent sur les trois valeurs suivantes : démocratie, transparence, intégrité.»

Extrait de l'allocation de Réjean Côté, prononcée au Franco-centre le 18 mars 2010

[Dans ce document, le masculin désigne tant les femmes que les hommes, et n'est utilisé que pour alléger le texte]

Table des matières

Préambule		Page 4
Plan de redressement		
Axe 1	L'AFN multipliera les activités commerciales et ainsi générera des profits substantiels. Elle trouvera par ailleurs une solution au problème récurrent des liquidités. Enfin, elle stimulera la croissance du financement public.	Page 5
Axe 2	L'AFN réduira et planifiera soigneusement ses dépenses, et assurera une prudente gestion de ses déboursés.	Page 7
Axe 3	L'AFN assainira ses pratiques de gestion, caractérisées par la rigueur, la transparence, l'intégrité, l'imputabilité.	Page 8
Axe 4	L'AFN consolidera son membership et ses alliances.	Page 9
Annexe A	Énoncé des procédures administratives reçues par le conseil d'administration de l'AFN le 19 avril 2010	Page 11
Annexe B	Introduction au <i>Plan de redressement</i> recommandé le 17 mai 2010 au conseil d'administration de l'AFN par son Comité de redressement de la situation financière	Page 16

Préambule

Le 19 avril 2010 le conseil d'administration de l'Association des francophones du Nunavut crée un Comité de redressement de la situation financière de l'AFN et lui attribue le mandat de produire, pour le 17 mai, un plan de redressement.

Le comité, présidé par le secrétaire-trésorier Éric Corneau, se composait de Tim Brown, Réjean Côté, Cameron DeLong, Daniel Lamoureux, Jacques Larabie. Le 17 mai il recommandait au conseil d'administration un plan de redressement, dont on trouvera l'introduction en Annexe B.

À la lumière des informations disponibles, son analyse de la situation conclut à la précarité des finances de l'AFN et à la fragilité de sa crédibilité aux yeux, notamment, de ses bailleurs de fonds. Selon le Comité de redressement, la situation semble critique mais non désespérée, si bien que des mesures énergiques s'imposent.

Ces mesures constituent le présent plan de redressement, adopté à l'unanimité par le conseil d'administration de l'Association des francophones du Nunavut le 17 mai 2010. Elles entrent en vigueur immédiatement.

Plan de redressement de la situation financière de l'Association des francophones du Nunavut

Axe 1

À court terme, la hauteur du soutien gouvernemental déclinera, par suite de remboursements obligés d'une part, et d'autre part à cause du déficit de crédibilité engendré par le non-respect des engagements de l'AFN à l'endroit de ses bailleurs de fonds. En outre, les dettes accumulées doivent être assumées par l'autofinancement, non par les fonds publics affectés aux opérations ou au projets.

Par conséquent, l'AFN multipliera les activités commerciales et ainsi générera des profits substantiels. Elle trouvera par ailleurs une solution au problème récurrent des liquidités. Enfin, elle stimulera la croissance du financement public.

1.1

- Le principal instrument commercial de l'AFN réside dans son Franco-centre.
- a) Dans un premier temps l'AFN rapatrie le leadership de la rénovation de son Franco-centre, aux fins d'en accroître les capacités en termes de performance, de versatilité et d'attrait.
 - b) Dans un second temps, la rentabilité du Franco-centre sera rapidement accrue, aux moyens
 - de la diversification de ses activités commerciales, via notamment
 - la vente de produits alimentaires
 - la vente de plats préparés
 - l'offre matinale de pâtisseries et cafés pour emporter
 - la construction d'une terrasse-café
 - l'obligation pour ses locataires d'avoir recours à ses services de traiteur
 - d'un marketing dynamique de ses produits et services.

1.2

Par l'intermédiaire de sa Société immobilière Franco-Nunavut, l'AFN détient tous les droits sur trois immeubles : le Franco-centre, le 1402 et le 725. Si leur valeur aux livres était de 586 374\$ au 31 mars 2009, ces immeubles valent aujourd'hui quelque 1,6M\$ sur le marché immobilier d'Iqaluit. Or, leur hypothèque s'élève à 560 000\$. Aux fins de solutionner le problème chronique du manque de liquidités, l'AFN vendra le 725 ou réhypothéquera l'ensemble des immeubles, selon l'option la plus rentable sur une période de 25 ans. Cette option sera déterminée par le conseil d'administration à la lumière des propositions des établissements bancaires d'une part, et d'une appréciation professionnelle de la valeur marchande des immeubles d'autre part. Enfin, l'hypothèse de la transformation de la Société immobilière en coopérative n'est pas écartée d'emblée.

1.3

Au fil des ans l'AFN a mis sur pied trois médias communautaires : *Le Nunavoix* (versions électronique et papier à travers *L'Aquilon*), CFRT, et les sites Internet de ses différents secteurs. S'ajoutent à ces véhicules (potentiellement) promotionnels les affiches que produit de temps à autre l'AFN, les messages expédiés périodiquement à son réseau de membres et les espaces physiques du Franco-centre.

L'AFN rentabilisera ses médias et espaces communautaires via, notamment,

- la vente de temps ou d'espaces publicitaires au secteur privé ou au secteur public
- la représentation auprès du GN et du GC aux fins de respect de la LLON et de la LLOC en matière d'annonces publiques
- la promotion de ces véhicules publicitaires auprès des fournisseurs de l'AFN
- la consécration de 60% du temps de travail de la directrice des communications à la rentabilisation des médias
- aux fins, à la fois, d'optimiser le temps de travail de la directrice des communications, de réduire les dépenses reliées à la production du *Nunavoix*, et de réduire la consommation de papier : l'adoption d'un moratoire d'un an sur son édition dans *L'Aquilon*.

- 1.4 En 2007 était signée une entente France-Nunavut assurant sur trois ans la promotion en France de la culture inuite. Seul le gouvernement du Nunavut contribua à l'actualisation de cette entente, et pour une unique année (2007-2008), en confiant à l'AFN le mandat de mener à bien différentes activités de promotion de la culture inuite. Il en résulta, pour l'AFN, des entrées de 185 966\$ qui donnèrent une impulsion déterminante à Odysée Nunavut.
- L'AFN entreprend de promouvoir
- la conclusion d'une nouvelle édition de l'entente France-Nunavut à l'égard de la promotion en France de la culture inuite ;
 - le financement de son actualisation à la fois par la France et par le Nunavut ;
 - la mise en œuvre de cette actualisation par l'AFN au Nunavut et par l'initiative *Espace culturel inuit* en France.

- 1.5 La *Loi sur les langues officielles* du Nunavut, adoptée dans sa nouvelle version le 4 juin 2008, prévoit la prestation en français de services gouvernementaux et municipaux d'une qualité égale à leur équivalent en anglais ou en inuktitut. Comme elle le fut dans son élaboration et dans son agrément par le Parlement canadien, l'AFN entend s'impliquer dans la mise en œuvre de cette loi. Dans cette perspective, l'AFN entreprend de
- promouvoir auprès des gouvernements du Canada, du Nunavut et de la Ville d'Iqaluit la mise sur pied d'un projet pilote de 3 ans assurant l'opération au Franco-centre, par l'AFN ou par ces partenaires, d'un guichet unique de services en français
 - mettre sur pied un service commercial de traduction et d'interprétation.

- 1.6 Dans une perspective de diversification et de croissance de son financement public, l'AFN
- explorera de nouvelles avenues (en termes de modes ou de programmes) en matière de financement gouvernemental ;
 - explorera, dans cet esprit, la possibilité d'établir un partenariat avec le gouvernement du Nunavut à l'égard du dossier 'Immigration'.

- 1.7 À court terme, l'AFN se départira de certaines immobilisations inutiles, telles que la motoneige et le 4-roues.,

Axe 2

La précarité des ressources financières de l'AFN l'oblige pour un temps à des mesures draconiennes, des choix parfois déchirants mais inévitables. **Dans cette perspective, l'AFN réduira et planifiera soigneusement ses dépenses, et assurera une prudente gestion de ses déboursés.**

- 2.1 Tout en harmonisant ses décisions avec l'axe précédent, l'AFN décrète, pour une période de sept mois, un moratoire sur tout achat non générateur de revenus, ou non essentiel à son fonctionnement, ou sans lien direct avec ses obligations civiles ou contractuelles.
- 2.2 L'arrivée d'Air Canada sur le marché aérien de l'Arctique change la donne en matières de cargo et de déplacements. L'AFN négociera avec Air Canada, First Air et Canadian North une politique à la fois d'escompte et de commandite, moyennant l'exclusivité de l'achat de billets ou de cargo pour l'ensemble de ses membres. Une telle mesure favorisera d'autre part le recrutement de membres, notamment de personnes résidant hors Iqaluit, ce qui renforcera à la fois son rayonnement, son influence, son autofinancement, sa légitimité, sa vie associative et son caractère démocratique.
- 2.3 Dans une perspective de réduction au quotidien des dépenses de l'AFN, celle-ci
- élimine toute location de téléphone cellulaire, sauf celui de la direction générale
 - réduira la consommation d'électricité, d'eau, de chauffage
 - recyclera le papier usagé
 - ouvrira les portes du Franco-centre à 10 heures plutôt qu'à 9 heures (sauf activités commerciales)
 - réduira le nombre et la durée des voyages, des séjours, des heures supplémentaires.
- 2.4 Afin d'atténuer l'impact des remboursements périodiques, l'AFN négociera avec les ministères concernés une entente prolongeant la durée de la période de remboursement de contributions non justifiées.
- 2.5 Considérant d'une part le nombre et la hauteur des créances de l'AFN, et d'autre part la minceur et le caractère aléatoire du volume de ses revenus, l'AFN priorisera le paiement des créances en fonction à la fois de ses valeurs et de ses besoins essentiels, en vertu des paramètres suivants :
- donner priorité, dans leur entièreté, au paiement des salaires
 - payer ensuite, selon la capacité de l'AFN, les fournisseurs de services assurant le fonctionnement de base des immeubles : chauffage, éclairage, téléphone, internet, eau
 - payer ensuite, selon la capacité de l'AFN, les fournisseurs de produits essentiels, assurant le bon déroulement des activités commerciales : aliments, alcools, fournitures de bureau, etc.
 - rembourser ensuite, selon la capacité de l'AFN, les employés ayant avancé des fonds à travers leurs cartes de crédit personnelles
 - payer ensuite, selon la capacité de l'AFN, les gouvernements : remises sur salaires, taxes, etc.
 - enfin, toujours selon la capacité de l'AFN, liquider toute autre créance.
- 2.6 Dans une perspective de gestion des risques et aux fins de limiter les pertes financières à cet égard, l'AFN envisagera de conclure une entente hors cour avec Jacinthe Giroux, qui poursuit l'AFN pour congédiement illégal ou abusif.

Axe 3

Les conclusions de la vérification de Patrimoine canadien pour les années 2005-2007 ne mentent pas, non plus que ses recommandations en matière de gestion : le contrôle et les règles de reddition de comptes doivent être resserrées.

Dans cet esprit, l'AFN assainira ses pratiques de gestion, caractérisées par la rigueur, la transparence, l'intégrité, l'imputabilité.

- 3.1 Un code d'éthique respecté par tous les intervenants d'un organisme en cimenterie les actions. L'AFN invite ses administrateurs, employés et bénévoles à respecter son code d'éthique.
- 3.2 Le cadre de gestion des finances et de la corporation dans son ensemble doit respecter la loi, la réglementation, les normes, les principes de saine gestion. Dans cet esprit l'AFN
- a) imposera des règles et contrôles sévères
 - b) renoncera à l'usage de factures de complaisance
 - c) mettra en œuvre les procédures déposées au CA le 19 avril 2010 et reproduites en Annexe A, et les révisera de temps à autre
 - d) appliquera la loi du Nunavut sur les normes du travail
 - e) instaurera un cadre rigoureux du contrôle du temps travaillé, et notamment du temps supplémentaire
 - f) révisera sa *Politique de gestion des ressources humaines*
 - g) dressera et tiendra à jour un inventaire des articles propriété de l'AFN et de ses sociétés apparentées.
- 3.3 Elle a fait ses preuves partout : l'AFN adopte l'approche générale de la gestion par résultats.

Axe 4

L'AFN est un organisme à vocations à la fois culturelle et politique, solidement ancré dans la communauté. Elle en défend les droits, en promeut les valeurs et les intérêts. Sa capacité d'assumer ces mandats est fonction de son enracinement communautaire d'une part, du nombre et de la qualité de ses alliances et partenariats d'autre part.

Par conséquent, l'AFN consolidera son membership et ses alliances.

- 4.1 Les membres de l'AFN en sont les propriétaires, les «actionnaires». C'est à eux que répondent les administrateurs élus, c'est aux administrateurs que répond le directeur général, c'est à ce dernier que répond le personnel, et c'est aux directeurs de services que répondent les bénévoles. Dans ce contexte l'AFN
- élargira son membership : dans et hors Iqaluit, chez les francophones et les non-francophones, chez les personnes physiques ou morales ; dans cette perspective, elle déclenchera une campagne de recrutement dès la rentrée 2010, en prévision de l'AGA de septembre ; pour alimenter cette campagne, l'AFN développera une gamme de services aux membres, incitant les individus ou les corporations à adhérer à l'Association ;
 - misera sur la bonne foi et le jugement de ses membres, en privilégiant notamment le principe de la transparence, notamment par l'organisation début juin 2010 d'une assemblée générale d'information à l'égard de sa situation financière ;
 - mesurera périodiquement la perception des membres et des non-membres quant à l'AFN ;
 - se mettra à l'écoute des membres quant à leurs attentes à l'égard de l'AFN ;
 - mettra sur pied et assurera le leadership d'une Table 979 de concertation franco-nunavoise composée des institutions francophones du Nunavut, conformément à l'objectif 1.5.1 des *Orientations et Programmes* adoptées par l'AGA des membres le 10 octobre 2009 : «**Réseau** : Mise sur pied d'un réseau associatif apte à combler les besoins de la communauté» ;
 - élaborera et adoptera une *Politique de gestion des bénévoles* qui favorise le recrutement, la formation, la rétention, la coordination de bénévoles, et intensifiera leur recrutement.
- 4.2 Porte-parole de la communauté francophone du Nunavut à l'échelle territoriale, régionale, nationale, internationale, l'AFN adhère à des réseaux politiques, sociaux, culturels. Son appartenance à de tels réseaux décuple son influence, favorise la circulation de l'information, multiplie les occasions d'alliances et de partenariats.
- L'AFN
- participera activement à la mise sur pied et à l'épanouissement de la TABLE DE CONCERTATION DES FRANCOPHONIES NORDIQUES, ou TABLE 867 ;
 - assurera une participation active aux tables nationales telles que la FCFAC, l'ARC du Canada, la FJCF, la CNPF, et éventuellement la FCCF ;
 - assumera à l'échelle internationale son rôle de porte-parole de la francophonie au Nunavut.
- 4.3 Les Franco-nunavois ne sont pas cantonnés dans une enclave francophone mais vivent au quotidien au sein d'une culture majoritairement inuite. Dans ce contexte l'AFN
- respecte la *Loi sur la protection de la langue inuite* et la *Loi sur les langues officielles* du Nunavut ;
 - concluera des partenariats avec le bureau de la Commissaire aux langues du Nunavut ;

- ouvrira les ondes de CFRT à la communauté inuite, et notamment à sa jeunesse ;
- concluera des alliances stratégiques ou des partenariats avec les corporations représentant la communauté inuite.

L'AFN ne saurait se développer sans le soutien des ministères fédéraux et territoriaux. Or, sa crédibilité à leurs yeux est soumise à rude épreuve, notamment en matière de gestion des fonds publics. Il lui faut regagner la confiance des bailleurs de fonds, à la fois à titre d'organisme porte-parole de la communauté franco-nunavoise et de gestionnaire responsable des fonds qui lui sont confiés.

Dans cette perspective, l'AFN

4.4

- a) établira ou rétablira une relation de confiance avec les ministères bailleurs de fonds (lettre du 22 avril adressée à Patrimoine canadien, CanNor, MCLAJ, Ressources humaines Canada, accompagnée du Code d'éthique et des Engagements ; envoi du présent Plan de redressement aux mêmes destinataires ; promotion des 3 axes : démocratie, transparence, intégrité ; résolution du CA du 19 avril assurant la collaboration de l'AFN à tout examen sérieux de ses comptes) ;
- b) respectera ses obligations envers les bailleurs de fonds ;
- c) recommandera aux membres réunis en AGA de ne pas reconduire, pour l'exercice financier 2010-2011 et les suivants, le mandat de vérification de Jocelyne Loiselle ;
- d) envisagera de soumettre aux bailleurs de fonds une proposition de vérification conjointe des livres de l'AFN, aux frais du gouvernement fédéral.

Tant auprès des membres de l'AFN qu'aux niveaux du public, des institutions communautaires et des gouvernements, les communications de l'AFN jouent un rôle primordial dans les perceptions et dans l'information. Par conséquent, l'Association doit leur porter une attention particulière. Dans cet esprit, l'AFN

4.5

- a) produira, adoptera et appliquera une politique de communication ;
- b) produira et mettra en œuvre des plans ponctuels de communication ;
- c) ouvrira les ondes de CFRT à la communauté inuite, et particulièrement à sa jeunesse ;
- d) produira un rapport annuel des activités de l'AFN ;
- e) décrète un moratoire d'un an sur l'édition papier du *Nunavoix* dans *L'Aiglon* ;
- f) poursuivra la production électronique du *Nunavoix* et sa diffusion aux membres via internet, le site web, et éventuellement un bulletin périodique ;
- g) expliquera aux membres de l'AFN le rapport de leur Association avec le Conseil de coopération du Nunavut ;
- h) articulera ses communications dans la perspective développée ci-haut en 1.3.

Énoncé de

Procédures administratives

reçues par le conseil d'administration le 19 avril 2010

Personnel

Résultats	
01	Chaque employé de l'AFN a un contrat qui tient compte des lois en vigueur au Nunavut et au Canada.
02	Une mise à jour des descriptions de tâches des employés est en cours d'exercice.

Sécurité

Résultats	
03	Le système internet et de messagerie de l'AFN est sécurisé.
04	L'opération du changement des clés et/ou des serrures est planifiée et un système de contrôle des clés est confié à un responsable.

Signatures

Résultats	
05	Le conseil d'administration a approuvé par résolution les nouveaux signataires et leurs secteurs d'interventions.
06	Chaque signataire du CA avant de signer des documents/chèques vérifie les pièces justificatives, les initiale ou initiale la réclamation
07	Les nouveaux signataires des chèques sont enregistrés auprès de la banque CIBC, annulant par le fait même les anciens signataires.

Budget

Résultats	
08	La direction générale est imputable du budget.
09	La direction générale établit un budget à la fin de chaque trimestre à la lumière des données entrées dans le système comptable et des prévisions.
10	La situation budgétaire est présentée au CA et, par la suite, signée par le secrétaire-trésorier.

Comptabilité

Résultats	
11	La comptabilité est tenue à jour.
12	La sauvegarde du logiciel simple comptable est faite sur une base quotidienne.

Courrier

Résultats	
13	Le directeur administratif est responsable de la gestion du courrier.

Les responsables de projets

Résultats	
14	Chaque responsable de projet valide les imputations de dépenses selon les rapports comptables et s'assurer de la concordance avec son suivi de budget.
15	Chaque gestionnaire de projets est responsable de faire des prévisions pour la fin de l'année fiscale, de mettre à zéro le budget à la fin de chaque mois et de le présenter et le faire signer au DG
16	La politique de remboursement de frais est amendée et précise qu'un délai de 30 jours est alloué pour recevoir les factures et les pièces justificatives, à moins de raison valable pour expliquer le dépassement de 30 jours, d'ici là pas remboursement.

Imputation aux projets

Résultats	
17	Les projets à imputer par les responsables lors de l'appropriation des charges sont identifiés.
18	La personne responsable de la tenue de livres imprime tous les projets à la fin du trimestre et les remet à chaque gestionnaire de projets.
19	L'entrée des données comptables tient compte des prévisions budgétaires spécifiques et générales afin d'éviter des transferts et un nombre trop élevé de corrections d'écriture à la fin de l'année fiscale.
20	La personne responsable de la tenue de livres reçoit et suit les instructions sur la façon de ventiler chaque facture de la part du directeur administratif en lien avec le gestionnaire du projet concerné.
21	Les besoins de compilation des opérations sont identifiés, des instruments d'analyse, de vérification et de synthèse sont produits.
22	Ce qui doit être imputé à chacun des projets est établi.
23	La base d'imputations des frais généraux aux projets est indiquée adéquatement.

Billets d'avion

Résultats	
24	La justification de voyage et l'imputation aux projets lors de l'achat et du remboursement du voyage est indiquée.

Méthodes comptables

Résultats	
25	La direction générale a la responsabilité du choix approprié et de l'application de méthode comptables.
26	Sous l'autorité de la direction générale, la direction administrative a la responsabilité des estimations comptables contenues dans les états financiers.

Les dépenses personnelles

Résultats	
27	Tous les employés et les administrateurs utilisent le formulaire de réclamation de frais produit par l'AFN.

Factures d'achat

Résultats	
28	Une estampe est utilisée pour inscrire certaines références sur les pièces

	justificatives (projets, poste comptable, no de l'écriture, le no de chèque)
29	Le responsable de secteur utilise le gabarit de bon de commande produit par l'AFN, les factures d'achat y sont jointes avant la remise de l'ensemble à la personne adjointe administrative.

Facture de vente

Résultats	
30	Une copie de la facture est fournie au responsable de secteur, les originaux étant classés dans les archives comptables.
31	Le responsable de secteur utilise le gabarit de pré-facture de vente généré par l'AFN, avec numérotation. Ce gabarit est complété et signé par le responsable qui le remet à la personne adjointe administrative qui émet alors la facture officielle.

Salaires

Résultats	
32	Outre le contrat, une fiche permanente est préparée pour chaque employé qui indique notamment la date d'embauche, le salaire annuel, les primes et avantages sociaux, les changements subséquents, etc.
33	Une fiche actualisée indique pour chaque employé l'évolution de sa banque de jours de vacances, de maladie, de congés, etc.
34	Les calculs de rétro sont joints au dossier.
35	Chaque changement doit porter les initiales de la direction générale
36	La validation des salaires lors de la signature des chèques de paie se fait à partir de sources d'informations fiables.

Vacances

Résultats	
37	La validation du solde de la banque de vacances est faite avant de verser les paies de vacances.

Registre du temps travaillé

Résultats	
38	Une fiche hebdomadaire du temps travaillé, ventilé par projets, est complétée par chaque employé. Les résultats alimentent un tableau synthèse.

Paies

Résultats	
39	Le signataire des paies des employés compare la feuille des salaires des employés tenue à jour aux montants inscrits sur les chèques.
40	Les paies sont comptabilisées selon la date de la période de paie.

Conciliation bancaire

Résultats	
41	La conciliation bancaire est approuvée tous les mois par la direction générale et le secrétaire-trésorier.

Inventaire

Résultats	
42	Un inventaire des biens de l'AFN en possession de chacun des employés est fait et

	une feuille de responsabilité est signée par l'employé.
43	Un inventaire des biens de l'AFN dans les immeubles locatifs.
44	Un inventaire des biens dans les conteneurs est fait.
45	Un inventaire des biens du franco-centre, incluant ceux de la cuisine, est fait.

Carte de crédit

Résultats	
46	Les cartes de crédit attribuées au personnel sont enregistrées au nom de l'AFN.
47	Le dépôt des pièces justificatives accompagnant la réclamation de remboursement est un préalable à ce remboursement.
48	Des intérêts de 19.5% sont remboursés aux individus ayant acheté pour l'AFN des produits ou des services, à condition que ces achats aient reçu au préalable l'autorisation du directeur général. Ces intérêts commencent à courir au moment du dépôt de la réclamation de remboursement.
49	La politique de remboursement des frais est modifiée.

Gestionnaire du Franco-centre

Résultats	
50	La direction du Franco-Centre est responsable de toutes les activités commerciales, culturelles et sportives ainsi que des actions de la Société Immobilière franco-nunavut.
51	La direction du Franco-Centre est imputable de la gestion financière de l'ensemble des activités sous sa responsabilité.
52	La Société Immobilière est rentable (le coût des loyers excède les dépenses encourues par les locataires).
53	Une caisse électronique est achetée pour justifier toutes les transactions et les entrées d'argent lors d'activités commerciales (ex : pour le service de bar lors de location de salle).
54	Un rapport narratif et financier est soumis par la direction du Franco-Centre à chacun des événements.
55	Si le formulaire pour les rapports d'activités est fait à l'ordinateur, celui-ci doit être imprimé et signé et seulement la version originale signée serait valide et remise à la personne adjointe administrative.
56	Un inventaire des stocks d'alcool est fait avant et après chacun des événements.
57	Les inventaires sont comptabilisés dans le système comptable par la personne responsable de la tenue de livres.
58	Les rapports sont approuvés par la personne responsable du Franco-Centre.
59	Les pièces justificatives de la petite caisse sont incluses dans le rapport.
60	Exceptionnellement, les recettes sont utilisées pour payer les achats d'urgence, dont les factures, sont jointes au rapport.
61	Les recettes d'activités commerciales sont utilisées pour payer le personnel, notamment le barman et le serveur, avec reçus.
62	Les factures sont identifiées afin d'éviter leur réutilisation.
63	Le rapport de la petite caisse est imprimé avec le nom de la personne qui a fait le rapport et signé après impression par celle-ci.
64	Le décompte de la petite caisse est fait devant un témoin qui signe le document
65	Les recettes des activités sont déposées intégralement et rapidement.
66	Les factures payées comptant au cours des activités sont payées d'abord par les recettes, puis par la petite caisse.

Animation socioculturelle

Résultats	
67	La personne responsable d'une activité socioculturelle est imputable et agit sous la supervision de la direction du Franco-Centre.
68	La personne responsable d'une activité socioculturelle fait le suivi des événements, le suivi de son budget, le signe et le présente à la direction du Franco-Centre qui à son tour le présente à la direction générale dès que possible.

Cuisine

Résultats	
69	Le chef aux cuisines est responsable pour tout ce qui est relié aux services de traiteurs et il est imputable de son budget qu'il remet à la fin de chaque mois.
70	Le chef produit, sur demande de la direction du Franco-Centre ou de l'animateur socioculturel, une estimation des coûts de vente et de revient, et il s'assure, sans en être imputable, de la rentabilité de chaque événement. Dans ses prévisions, le chef inclut l'achat de la nourriture et les salaires des gens impliqués dans l'activité.
71	Le chef soumet une facture pour chaque projet ou activité à la direction du Franco-Centre ou à l'animateur socioculturel.
72	Le chef fait des commandes de nourriture après s'être assuré de l'approbation des factures par de la direction du Franco-Centre.
73	À la fin de chaque mois, la direction du Franco-Centre fait un suivi des activités de la cuisine et en évalue la rentabilité.

Directrice des communications

Résultats	
74	La directrice des communications est responsable de son secteur d'activité et s'assure que le fonctionnement de son secteur est conforme aux procédures administratives établies.

Introduction

au *Plan de redressement* recommandé le 17 mai 2010 au conseil d'administration de l'AFN par son Comité de redressement de la situation financière

En ce début d'année 2010-2011, l'Association des francophones du Nunavut se trouve à un croisement de son existence : redresser non seulement ses finances mais également sa gestion dans son ensemble, ou envisager la fermeture.

Les principaux bailleurs de fonds de l'AFN sont des ministères : *Patrimoine canadien*, *Ressources humaines Canada* et *Affaires indiennes et du Nord Canada* pour le gouvernement fédéral, *Culture, Langues, Aînés et Jeunesse* pour le gouvernement territorial. À eux quatre, ces ministères ont soutenu l'association à une hauteur de

826 938\$ en 2005-2006,	sur des revenus totaux de 1 516 866\$, soit 55%
1 209 091\$ en 2006-2007,	sur des revenus totaux de 1 833 629\$, soit 66%
978 825\$ en 2007-2008,	sur des revenus totaux de 1 587 527\$, soit 62%
1 308 518\$ en 2008-2009,	sur des revenus totaux de 1 759 393\$, soit 74%

[Données tirées des états financiers vérifiés de l'AFN]

En 2008, le ministère Patrimoine canadien décidait de vérifier les factures afférentes à sa contribution pour les deux années 2005-2007. Les résultats furent désastreux pour l'AFN et sa gestion :

Projets :	À l'écoute de notre passé	Programmations, Mise en œuvre du plan de communication, Projet stratégique, 25 ans, ça se fête !	Mémoires et racines La Fête du Canada	TOTAUX
Contribution de Patrimoine canadien	404 110	573 930	17 500	995 540
Factures non-retrouvées	0	7 922	0	7 922
Dépenses non-payées	0	11 861	0	11 861
Coûts de nourriture recouvrables	0	29 118	522	29 640
Achat de boisson alcoolisées	0	5 797	3 203	9 000
Catégories non-admissibles	0	550	5 833	6 383
Dépenses reliées à un autre projet	0	9 443	0	9 443
Dépenses hors des dates admissibles	4 390	6 257	0	10 647
Erreurs de calcul	0	670	0	670
Coût réclamé mais non encouru	0	1 200	0	1 200
Erreurs de TPS	375	0	0	375
Dépenses non-supportées	25 062	0	0	25 062
Profit de Nunafranc, compagnie apparentée	22 759	820	0	23 579
Dépenses en nature non-reçues	8 850	0	0	8 850
Total des ajustements	61 436	73 638	9 558	144 632
À rembourser	7 389	44 901	11 082	63 372
% de la subvention reçue	1,8%	7,8%	63,3%	6,4%

[Données tirées des rapports de la firme de vérification Welch LLP]

Par suite d'une entente intervenue en décembre 2009, une somme de 10 000\$ fut versée au ministère le 15 janvier dernier, tandis qu'une retenue de 10% sera faite sur le soutien annuel du ministère à la programmation de l'AFN, ce qui correspondra en 2010-2011 et en 2011-2012 à une ponction annuelle de 21 800\$.

Or, Patrimoine canadien annonçait à l'AFN, le 16 avril dernier, qu'une firme comptable avait été mandatée pour vérifier les années 2007-2010. Si bien que les sommes à justifier s'élèveront, pour cette période, à 877 415\$. Ce qui pourrait signifier, «si la tendance se maintient», des remboursements de l'ordre de quelque 56 155\$. Déjà, le ministère met un embargo sur des fonds de développement 2010-2011 d'une hauteur d'environ 30 000\$ destinés à notre radio communautaire CFRT, en prévision de conclusions négatives de la part des vérificateurs. Et resserre ses paramètres de contrôle quant à la reddition de comptes de l'AFN.

Les 11 et 12 mai dernier, Ressources humaines Canada dépêchait deux de ses fonctionnaires chevronnés pour vérifier les livres de l'AFN en ce qui a trait aux dépenses de RDÉE Nunavut pour l'année 2009-2010. D'autres ministères suivront-ils l'exemple de Patrimoine canadien et de Ressources humaines Canada et s'assureront-ils que l'AFN respecte et a respecté ses engagements en matière de gestion des fonds publics ? Dans l'affirmative, peu d'entre eux afficheront à l'endroit de l'AFN une compassion comparable à celle de cet agent de développement économique de CanNor qui invitait, le 23 avril dernier, le directeur général de l'Association à modifier rétroactivement le rapport déposé en 2008-2009 à l'égard de trois projets qui, normalement, vaudraient à l'AFN de rembourser 39 433\$ à CanNor, pour cause de mauvaise affectation des dépenses.

D'autre part, une analyse serrée des finances de l'AFN conclut à l'existence d'un problème récurrent à l'égard de la disponibilité de liquidités. Non seulement les ministères ont-ils souvent tendance à ne verser leur aide financière qu'après enregistrement des dépenses afférentes, mais l'association se livre régulièrement à un «pelletage en avant» des créances, si bien que les nouveaux revenus doivent être affectés au paiement de dettes passées. Une telle logique a pour effet bien souvent de paralyser l'actualisation des programmes de l'AFN et d'en interdire le développement.

Tout espoir n'est pas perdu, cependant. Le présent *Plan de redressement de la situation financière de l'AFN* propose quatre axes d'intervention, tous inter-reliés, présentés ci-après dans l'ordre inverse de leur priorité :

- renouveler les alliances
- assainir les pratiques de gestion
- réduire les dépenses
- surtout, générer des bénéfices à travers des activités commerciales.

De telles mesures n'iront pas sans douleur. Elles restent incontournables cependant.

Deux précisions s'imposent en préalable :

- les mesures recommandées ici sont le fruit d'une réflexion fondée sur l'information accessible, selon les faits connus aujourd'hui ; ces faits évolueront, comme devrait évoluer le plan de redressement qui en découle ; un comité de suivi devrait, sur mandat du conseil d'administration, observer la situation durant les mois qui viennent, et adresser périodiquement des recommandations au CA ; ce comité de suivi pourrait se composer des mêmes personnes que le Comité de redressement, puisque déjà au fait de la situation ;
- le personnel de l'AFN fait partie inhérente de la solution aux problèmes de l'association, il en est et en sera le cœur et l'âme ; dans cet esprit les administrateurs de l'AFN devraient œuvrer en symbiose avec son personnel dans cette opération de redressement, qui prend l'allure d'une réforme des modes de gestion.