



**Office de commercialisation
du poisson d'eau douce**

Rapport d'examen spécial — 2010



**Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada**

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2010





Le 15 décembre 2010

Au Conseil d'administration de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Nous avons réalisé l'examen spécial de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce conformément au plan présenté au Conseil d'administration le 3 septembre 2009. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Conformément à l'article 140 de la LGFP, nous sommes d'avis que ce rapport contient de l'information qui doit être portée à l'attention du ministre des Pêches et des Océans du Canada. Par conséquent, tel qu'il a déjà été discuté avec le Conseil d'administration le 25 novembre 2010, nous communiquerons avec le Ministre.

Veuillez prendre note que, selon les paragraphes (3) et (4) de l'article 139 de la LGFP, le conseil d'administration doit soumettre le rapport au ministre de tutelle et au président du Conseil du trésor dans les 30 jours suivant sa réception et mettre le rapport à la disposition du public dans les 60 jours suivant sa réception.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de l'Office pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Nancy Y. Cheng, FCA
Vérificatrice générale adjointe

p.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce	9
Contexte et mandat	9
Structure organisationnelle et activités	9
Des défis de taille	11
Objet de l'examen spécial	12
Observations et recommandations	13
Gouvernance de l'Office	13
Il faut renforcer les méthodes de gouvernance	14
Il faut améliorer la planification stratégique et la gestion des risques	17
L'Office pourrait perfectionner ses méthodes de mesure du rendement	21
Activités d'exploitation de l'usine	22
En dépit d'améliorations, la surveillance du rendement de la production reste inadéquate	23
L'Office n'est confronté à aucun problème grave de salubrité ou de qualité des aliments	24
Il faut établir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des ressources humaines	25
Il existe des faiblesses dans la gestion des immobilisations et les méthodes de passation des contrats	27
Marketing et gestion des stocks	29
L'Office a su développer efficacement de nouveaux marchés pour ses produits	29
L'Office assure une gestion adéquate de ses stocks de poisson	30
Conclusion	31
À propos de l'examen spécial	32
Annexe	
Tableau des recommandations	35



Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Rapport d'examen spécial — 2010

Points saillants

Objet L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce a été fondé en 1969 en vue d'assurer l'achat et la commercialisation des poissons d'eau douce provenant du Canada et de ses produits et sous-produits. L'Office fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Pêches et des Océans. Il est tenu de mener ses activités en étant financièrement autonome, sans crédits du Parlement. Le gouvernement du Canada garantit cependant le remboursement des prêts consentis à l'Office dans la limite autorisée aux termes de la loi, à savoir 50 millions de dollars.

L'Office emploie 53 personnes à temps plein qui remplissent des fonctions administratives, par exemple dans les secteurs du marketing, de la gestion des finances et des ressources humaines. Il compte également l'équivalent d'environ 150 employés à temps plein dans le secteur de la production, nombre qui peut augmenter durant la haute saison. L'Office achète tous les ans, à plus de 50 points de livraison, environ 17 millions de kilogrammes de poisson pêché dans plus de 265 lacs. Le poisson est ensuite transformé dans son usine à Winnipeg. De 2006 à 2010, les revenus annuels de l'Office ont varié entre 55 et 64 millions de dollars. Il faut savoir que les ventes à l'étranger représentent plus de 70 % de son chiffre d'affaires.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce afin de déterminer s'ils lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons ciblé les secteurs suivants : la gouvernance; la planification stratégique, la gestion des risques et les prix payés aux pêcheurs; la gestion du rendement; l'efficacité de production; la gestion de la qualité; la gestion des ressources humaines; la gestion des immobilisations et la passation des contrats; le marketing et la planification des ventes; ainsi que la gestion des stocks. Nos travaux d'examen étaient axés sur les moyens et méthodes qui étaient en vigueur entre janvier 2009 et mars 2010.

Pertinence Le poisson pêché dans les nombreux lacs et rivières du Canada est une ressource très précieuse, et l'Office en assure la promotion et la commercialisation sur les marchés du monde entier. À cette fin, il collabore avec les pêcheurs, en vertu d'ententes signées avec l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, l'Ontario et les Territoires du Nord-Ouest, pour réaliser le mandat qui lui a été confié, soit d'acheter le poisson pêché légalement qui est à vendre, d'assurer une commercialisation ordonnée du poisson, de faire la promotion du poisson d'eau douce sur les marchés internationaux, d'accroître le commerce du poisson et d'augmenter les revenus des pêcheurs.

L'Office doit actuellement relever plusieurs défis de taille qui menacent son autonomie financière à long terme, notamment l'augmentation de son endettement, le vieillissement de ses biens matériels, l'intention déclarée des Territoires du Nord-Ouest et de la Saskatchewan de se retirer de l'entente qu'ils ont signée avec le gouvernement fédéral et la fluctuation des devises. L'Office devra bien relever ces défis s'il veut réussir à s'acquitter de son mandat et à atteindre ses objectifs.

Constatations Notre examen a permis de déceler des défauts graves dans les moyens et les méthodes utilisés par l'Office. Ces défauts graves ont trait à la gouvernance, à la planification stratégique et à la gestion des risques, ainsi qu'aux secteurs opérationnels, notamment les processus d'établissement des prix payés aux pêcheurs qui permettraient à l'Office de préserver son autonomie financière et de s'acquitter de son mandat, la gestion des immobilisations et la passation des contrats, l'efficacité de production et la gestion des ressources humaines. Un défaut grave est une faiblesse majeure qui pourrait empêcher l'Office d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace. Les défauts graves relevés sont décrits ci-dessous.

- Nous comprenons que l'Office a opté de s'attaquer aux problèmes les plus graves soulevés par les organismes de réglementation et autres pour ne pas être contraint de fermer son usine, mais il n'a pas su relever avec succès les principaux défis stratégiques auxquels il est confronté. Ainsi, l'Office n'a pas réussi à faire approuver par le gouvernement du Canada (son actionnaire) un plan viable qui lui permettrait de continuer de fonctionner de manière autonome sur le plan financier et de remplir son mandat. Les méthodes de gouvernance de l'Office présentent des faiblesses importantes : le Conseil ne se concentre pas sur les questions qui

posent des risques élevés; le profil actuel des membres du Conseil ne correspond pas aux compétences et à l'expérience recherchées; le Comité de vérification ne se conforme pas à la *Loi sur la gestion des finances publiques*; l'Office ne procède pas aux vérifications internes qu'exige la *Loi*; et les conflits d'intérêts possibles des membres du Conseil sont mal gérés.

- En plus de ne pas avoir de plan d'entreprise approuvé par le gouvernement pour gérer à ses problèmes financiers, l'Office n'a pas mis en place un processus de gestion des risques qui lui fournirait l'assurance raisonnable qu'il a atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels, qu'il gère ses ressources avec efficacité et économie et qu'il protège ses actifs. L'Office n'a pas de plan stratégique à jour pour relever les défis de taille auxquels il est confronté. Le dernier plan stratégique a été approuvé par le Conseil d'administration en 2007. Or, l'environnement opérationnel interne et externe de l'Office a beaucoup évolué depuis.
- Depuis cinq ans, l'Office n'a pas enregistré les revenus nets prévus annuellement et il éprouve des difficultés financières. Il a beaucoup augmenté son niveau d'endettement au cours des dernières années pour financer l'acquisition d'immobilisations et répondre à ses besoins en ce qui concerne les fonds de roulement. Il atteindra sous peu le plafond des emprunts autorisés. Les méthodes d'établissement des prix payés aux pêcheurs qu'utilise l'Office ne tiennent pas compte des réinvestissements nécessaires prévus en matière d'immobilisations. Par conséquent, l'Office n'a pas réinvesti les sommes nécessaires dans ses installations de production vieillissantes afin de protéger ses actifs. Or, sans ces réinvestissements, il court le risque important de ne pas être en mesure de mener ses activités avec efficacité et de continuer à s'acquitter de son mandat. De plus, les moyens et les méthodes de l'Office ne garantissent pas que les immobilisations sont acquises avec efficacité et économie. Par exemple, les politiques de l'Office sur la passation des contrats ne sont pas suffisantes en ce qui a trait aux grands projets d'immobilisations et aucune méthode n'est en place pour faire en sorte que tous les risques importants liés à la passation des contrats soient évalués et gérés.
- Dans notre rapport d'examen spécial de 2005, nous avons jugé que les méthodes de mesure du rendement de la production constituaient une faiblesse importante. Cinq ans plus tard, aucune modification importante n'a été apportée pour régler le problème de manière satisfaisante. À l'heure actuelle, l'Office ne

possède pas de méthodes efficaces pour surveiller le rendement de la production et il n'est pas en mesure de déterminer si ses activités sont menées selon des normes d'efficacité qui sont raisonnables par rapport à l'ensemble du secteur. L'Office n'a pas non plus évalué son propre rendement au fil des ans.

- L'Office ne possède pas de stratégie de gestion des ressources humaines qui lui permettrait de relever les grands défis auxquels il doit faire face, notamment les taux élevés d'absentéisme et le fort roulement de personnel, qui ont une incidence directe sur les activités quotidiennes de l'usine.

Compte tenu de l'omniprésence et de l'importance des défauts mentionnés précédemment et des critères établis pour l'examen, nous sommes d'avis que l'Office n'a pas l'assurance raisonnable requise en vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Nous avons constaté que l'Office a en place des méthodes appropriées dans les secteurs de la gestion de la qualité, du marketing et de la gestion des stocks.

Réaction de l'Office – *L'Office accepte nos recommandations. Ses réponses figurent à la suite de chacune des recommandations dans le rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est tenu de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, l'Office est également tenu de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de janvier 2009 à mars 2010, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de l'Office ne comportaient aucun défaut grave.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et méthodes de l'Office, de même que sur une analyse des risques. Nous avons transmis ce plan au Conseil d'administration le 20 août 2009. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à l'Office d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de l'Office. Ces critères ont été choisis de concert avec l'Office. Ils sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés

nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes pas fondés sur les travaux de vérifications internes de l'Office, car aucune vérification n'avait été effectuée.

7. Nous avons, dans le cadre de notre examen, relevé des défauts graves dans les moyens et les méthodes de l'Office qui ont trait à la gouvernance, à la planification stratégique et à la gestion des risques, ainsi qu'aux secteurs opérationnels, notamment les processus d'établissement des prix payés aux pêcheurs qui permettraient à l'Office de préserver son autonomie financière et de s'acquitter de son mandat, la gestion des immobilisations et la passation des contrats, l'efficacité de production et la gestion des ressources humaines.

Défauts graves

8. **Gouvernance** – Nous comprenons que l'Office a opté de s'attaquer aux problèmes les plus graves soulevés par les organismes de réglementation et autres pour ne pas être contraint de fermer son usine, mais il n'a pas su relever avec succès les principaux défis stratégiques auxquels il est confronté. Ainsi, l'Office n'a pas réussi à faire approuver par le gouvernement du Canada (son actionnaire) un plan viable qui lui permettrait de continuer de fonctionner de manière autonome sur le plan financier et de remplir son mandat. Les méthodes de gouvernance de l'Office présentent des faiblesses importantes : le Conseil ne se concentre pas sur les questions qui posent des risques élevés; le profil actuel des membres du Conseil ne correspond pas aux compétences et à l'expérience recherchées; le Comité de vérification ne se conforme pas à la *Loi sur la gestion des finances publiques*; l'Office ne procède pas aux vérifications internes qu'exige la *Loi*; et les conflits d'intérêts possibles des membres du Conseil sont mal gérés.

9. **Planification stratégique et gestion des risques** – En plus de ne pas avoir de plan d'entreprise approuvé par le gouvernement pour gérer ses problèmes financiers, l'Office n'a pas mis en place un processus de gestion des risques qui lui fournirait l'assurance raisonnable qu'il a atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels, qu'il gère ses ressources avec efficacité et économie et qu'il protège ses actifs. L'Office n'a pas de plan stratégique à jour pour relever les défis de taille auxquels il est confronté. Le dernier plan stratégique a été approuvé par le Conseil d'administration en 2007. Or, l'environnement opérationnel interne et externe de l'Office a beaucoup évolué depuis.

10. **Prix payés aux pêcheurs, gestion des immobilisations et passation des contrats** – Depuis cinq ans, l'Office n'a pas enregistré les revenus nets prévus annuellement et il éprouve des difficultés financières. Il a beaucoup augmenté son niveau d'endettement au cours

des dernières années pour financer l'acquisition d'immobilisations et répondre à ses besoins en ce qui concerne les fonds de roulement. Il atteindra sous peu le plafond des emprunts autorisés. Les méthodes d'établissement des prix payés aux pêcheurs qu'utilise l'Office ne tiennent pas compte des réinvestissements nécessaires prévus en matière d'immobilisations. Par conséquent, l'Office n'a pas réinvesti les sommes nécessaires dans ses installations de production vieillissantes afin de protéger ses actifs. Or, sans ces réinvestissements, il court le risque important de ne pas être en mesure de mener ses activités avec efficacité et de continuer à s'acquitter de son mandat. De plus, les moyens et les méthodes de l'Office ne garantissent pas que les immobilisations sont acquises avec efficacité et économie. Par exemple, les politiques de l'Office sur la passation des contrats ne sont pas suffisantes en ce qui a trait aux grands projets d'immobilisations et aucune méthode n'est en place pour faire en sorte que tous les risques importants liés à la passation des contrats soient évalués et gérés.

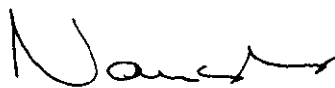
11. Efficacité de production – Dans notre rapport d'examen spécial de 2005, nous avons jugé que les méthodes de mesure du rendement de la production constituaient une faiblesse importante. Cinq ans plus tard, aucune modification importante n'a été apportée pour régler le problème de manière satisfaisante. À l'heure actuelle, l'Office ne possède pas de méthodes efficaces pour surveiller le rendement de la production et il n'est pas en mesure de déterminer si ses activités sont menées selon des normes d'efficacité qui sont raisonnables par rapport à l'ensemble du secteur. L'Office n'a pas non plus évalué son propre rendement au fil des ans.

12. Gestion des ressources humaines – L'Office ne possède pas de stratégie de gestion des ressources humaines qui lui permettrait de relever les grands défis auxquels il doit faire face, notamment les taux élevés d'absentéisme et le fort roulement de personnel, qui ont une incidence directe sur les activités quotidiennes de l'usine.

13. Compte tenu de l'omniprésence et de l'importance des défauts mentionnés précédemment et des critères établis pour l'examen, nous sommes d'avis que l'Office n'a pas l'assurance raisonnable requise en vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

14. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de l'Office ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Nancy Y. Cheng, FCA
Vérificatrice générale adjointe

Ottawa, Canada
Le 25 mars 2010

Aperçu de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Contexte et mandat

15. L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce a été fondé en 1969, aux termes de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*, en vue d'assurer l'achat et la commercialisation du poisson et de ses produits et sous-produits au Canada et à l'étranger. Il est tenu d'acheter les poissons pêchés légalement qui sont à vendre dans la région d'eau douce qui couvre l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, une partie du Nord-Ouest de l'Ontario et les Territoires du Nord-Ouest. La participation de ces quatre provinces et du territoire a été établie grâce à une entente signée avec le gouvernement du Canada, qui est l'actionnaire de l'Office. L'Office détient le droit exclusif de procéder à la commercialisation du poisson pour l'exportation et le marché interprovincial de la région d'eau douce. Son mandat consiste à :

- assurer une commercialisation ordonnée du poisson;
- faire la promotion du poisson sur les marchés internationaux;
- accroître le commerce du poisson;
- augmenter les revenus des pêcheurs.

16. L'Office est un mandataire de l'État nommé à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Pêches et des Océans. L'Office est tenu de mener ses activités en étant financièrement autonome, sans crédits du Parlement. Le gouvernement du Canada peut cependant garantir le remboursement des prêts consentis à l'Office dans la limite autorisée aux termes de la loi, à savoir 50 millions de dollars. Au moment de notre examen, la limite des emprunts autorisés était fixée à 43 millions de dollars.

Structure organisationnelle et activités

17. Le Conseil d'administration, auquel siège le président-directeur général, assure la direction de l'Office. Les onze membres qui composent le Conseil sont nommés par le Ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Cinq membres sont nommés à la recommandation des gouvernements des provinces et du territoire participants. La composition du Conseil se veut un reflet de la diversité des pêcheurs et des localités desservis par l'Office. Un comité exécutif, composé de trois membres, appuie le président-directeur général dans ses fonctions et 53 employés à temps plein assurent le soutien administratif, y compris les activités de l'Office dans les secteurs du marketing, de la gestion des finances et des ressources humaines.

18. L'Office assure la vente des produits à partir de son seul bureau qui se trouve à Winnipeg. Il approvisionne des marchés importants au Canada, en Allemagne, aux États-Unis, en Finlande, en France, en Pologne, en Russie et en Suède, et ce, en doré jaune et noir, en grand corégone, en brochet du Nord et en produits de poisson de qualité supérieure.

19. L'Office emploie plus de 150 équivalents temps plein dans le secteur de la production. Le nombre d'employés peut augmenter durant la haute saison en fonction des fluctuations saisonnières des prises. Trente agents d'approvisionnement contractuels et cinq agences d'approvisionnement évaluent la qualité du poisson et l'achètent dans plus de 50 points de livraison. Plus de 2 000 pêcheurs livrent des poissons qui proviennent de plus de 265 lacs.

20. De 2006 à 2010, les revenus annuels de l'Office ont oscillé entre 55 et 64 millions de dollars (voir la pièce 1). Tous les ans, l'Office achète auprès de pêcheurs environ 17 millions de kilogrammes de poissons à des prix qu'il fixe lui-même. Les poissons sont achetés au bord des lacs, une fois leur qualité évaluée, puis transportés à l'usine de l'Office, à Winnipeg, en vue d'être transformés en produits commercialisables. L'usine de transformation est ouverte depuis 1969.

21. Les produits de poisson congelés sont entreposés sur place ou dans des installations réfrigérées privées qui appartiennent à de tierces parties. L'Office commercialise le poisson au moyen de ses propres

Pièce 1 Principaux indicateurs financiers de l'Office pour les exercices 2005-2006 à 2009-2010

	Exercices clos le 30 avril (en millions de dollars)				
	2006	2007	2008	2009	2010
Ventes	55	62	58	63	64
Paiements versés aux pêcheurs	28	31	30	33	31
Bénéfice net (perte nette) après paiements définitifs versés aux pêcheurs	0	0	0	(1)	0
Bénéfices non répartis	3	3	4	3	3
Stock – produits de poisson	13	12	11	16	15
Immobilisations – valeur comptable nette	6	9	11	14	14
Emprunts	18	21	19	31	29

Source : Rapport annuel de 2009-2010 de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce

réseaux de distribution et grâce à des courtiers qui vendent ses produits de par le monde. Le poisson est vendu entier, frais ou congelé, ou il est transformé (en filets et en produits désarêtés).

Des défis de taille

22. L'Office est actuellement confronté à des défis de taille en ce qui a trait à son environnement opérationnel interne et externe. Il doit relever ces défis de manière satisfaisante s'il veut continuer de s'acquitter de son mandat. Le principal défi de l'Office est de respecter l'exigence voulant qu'il préserve son autonomie financière. Les autres défis auxquels il doit faire face sont les suivants :

- L'usine de transformation de Winnipeg a environ 40 ans. L'Office a indiqué qu'il lui faudra réinvestir environ 25 millions de dollars dans l'usine pour lui permettre de respecter les normes de qualité établies dans les réglementations tout en répondant aux exigences des consommateurs, et d'améliorer son efficacité au cours des prochaines années.
- Il est difficile pour l'Office de fonctionner en toute autonomie financière, sans crédits du Parlement ni augmentation des garanties financières données par le gouvernement. L'Office n'a pas été en mesure de faire les réinvestissements en immobilisations prévus.
- Le niveau d'endettement de l'Office a augmenté. Au cours de l'exercice 2009-2010, la dette de l'Office a culminé à environ 35 millions de dollars. Le plafond des emprunts autorisés par la loi se chiffre à 50 millions de dollars, mais au moment de notre examen, la limite autorisée s'élevait à 43 millions de dollars. La dette s'est alourdie d'environ 10 millions de dollars depuis 2008. Cet accroissement de la dette fait augmenter les intérêts à rembourser, limite la capacité d'emprunt future de l'Office et exerce des pressions sur les flux monétaires futurs qui devraient servir à rembourser les sommes déjà empruntées. Les nouveaux emprunts ont servi à financer l'acquisition d'immobilisations et les besoins en fonds de roulement.
- La fluctuation des devises crée des incertitudes et peut avoir des répercussions importantes sur l'Office. Environ 70 % des ventes de l'Office sont libellées en dollars américains. Or, la valeur du dollar américain a diminué par rapport à la devise canadienne au cours des dernières années. Résultat, l'Office ne peut désormais plus tirer parti d'un taux de change favorable pour les ventes libellées en dollars américains.

- La Saskatchewan et les Territoires du Nord-Ouest ont récemment annoncé leur intention de se retirer de l'entente qu'ils ont signée avec le gouvernement fédéral à compter d'avril 2011. Ce retrait entraînerait une réduction du nombre de provinces et territoires participants, qui passerait de cinq à trois.
- L'Office fonctionne sans plan d'entreprise approuvé depuis 2008-2009. Au cours des deux dernières années, il a présenté divers projets de plan d'entreprise à l'actionnaire, mais aucun plan n'a encore été approuvé.
- Le président-directeur général assume également les fonctions de président par intérim du Conseil d'administration depuis la fin du mandat de l'ancien président en mars 2010. Le président dirige un comité exécutif composé de trois membres. Le cumul de ces fonctions et la petite taille de l'équipe imposent des efforts supplémentaires au président et restreignent sa capacité de consacrer le temps nécessaire à des fonctions de gestion. La situation crée également des problèmes de surveillance au sein de l'Office, car la séparation de ces deux fonctions est essentielle à la bonne gouvernance.
- L'Office éprouve des problèmes de fonctionnement importants, comme le niveau élevé d'absentéisme et de roulement du personnel. Ces problèmes peuvent nuire à l'efficacité des activités de l'Office.

23. L'ampleur et la portée de ces problèmes stratégiques et permanents constituent des obstacles sans précédent pour l'Office.

Objet de l'examen spécial

24. Notre examen vise à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace et que ses activités sont menées efficacement pendant la période visée par l'examen. Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et les méthodes de l'Office qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

25. En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les dix ans. La date limite fixée par la *Loi* pour l'achèvement et la présentation du rapport d'examen sur l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est en mars 2015.

Cependant, à la suite des discussions que nous avons eues avec le Conseil d'administration et la direction et de notre évaluation interne, nous avons déterminé que nous devrions exécuter notre examen spécial de manière à présenter notre rapport en 2010. Nous avons examiné les moyens et les méthodes de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce dans les secteurs suivants : la gouvernance; la planification stratégique, la gestion des risques et les prix payés aux pêcheurs; la gestion du rendement; l'efficacité de production; la gestion de la qualité; la gestion des ressources humaines; la gestion des immobilisations et la passation des contrats; le marketing et la planification des ventes; ainsi que la gestion des stocks.

26. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les moyens et les méthodes ainsi que sur les objectifs et les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

27. Nous avons constaté divers défauts graves dans les moyens et les méthodes de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce. En raison de l'omniprésence et de l'importance de ces défauts, nous sommes d'avis que l'Office n'a pas l'assurance raisonnable nécessaire pour satisfaire à ses objectifs de contrôle législatif. Ces défauts graves constituent des faiblesses majeures à la fois dans les méthodes opérationnelles et non opérationnelles. Nous croyons qu'en comblant ces lacunes de manière satisfaisante, l'Office serait en mesure de prouver qu'il s'acquitte efficacement de son mandat et utilise ses ressources de manière économique et efficiente.

Gouvernance de l'Office

28. La gouvernance représente l'ensemble des structures, des moyens et des méthodes mis en place pour surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation de sorte qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Des méthodes de gouvernance judicieuses sont essentielles pour atteindre les objectifs visant les sociétés d'État, qui sont décrits dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

29. Nous avons vérifié si les moyens et les méthodes mis en œuvre par l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce lui donnent l'assurance qu'il peut conjuguer efficacement ses objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux. Nous avons aussi examiné la mesure dans laquelle l'Office s'est doté de méthodes de gouvernance efficaces en matière d'intendance du Conseil, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public.

30. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre par l'Office pour gérer les profils du Conseil d'administration et son fonctionnement, notamment l'intendance et la surveillance exercées par le Conseil de même que l'information qu'il reçoit pour s'acquitter de ces fonctions. Nous avons interviewé des membres de la haute direction et du Conseil d'administration. Nous avons également examiné les documents et les comptes rendus des réunions du Conseil et du tout récent Comité de vérification.

31. Nous avons constaté qu'au cours des deux dernières années, l'Office avait présenté divers projets de plan d'entreprise à l'actionnaire, mais qu'aucun de ces plans n'avait été approuvé à ce jour. Autrement dit, l'Office n'a pas réussi à faire approuver par le gouvernement du Canada un plan viable qui lui permettrait de continuer de fonctionner de manière autonome sur le plan financier et de remplir son mandat. Les méthodes de gouvernance de l'Office présentent des faiblesses importantes : le Conseil ne se concentre pas sur les questions qui posent des risques élevés; le profil actuel des membres du Conseil ne correspond pas aux compétences et à l'expérience recherchées; le Comité de vérification ne se conforme pas à la *Loi sur la gestion des finances publiques*; l'Office ne procède pas aux vérifications internes qu'exige la *Loi*; et les conflits d'intérêts possibles des membres du Conseil sont mal gérés.

Il faut renforcer les méthodes de gouvernance

32. Au cours de notre examen, nous avons constaté que l'Office n'avait pas su régler les grandes questions stratégiques. En 2007, l'Office a revu son plan stratégique, cerné certains risques opérationnels et défini des stratégies pour les maîtriser. Nous avons cependant constaté qu'il éprouvait actuellement divers problèmes stratégiques qui ne figurent pas dans son plan stratégique et que ces problèmes nuisaient à sa capacité de rester autonome sur le plan financier. L'Office doit notamment faire face à une augmentation de son endettement, au vieillissement de ses biens matériels, à l'intention déclarée des Territoires du Nord-Ouest et de la Saskatchewan de se retirer de l'entente qu'ils ont signée avec le gouvernement fédéral et à la fluctuation des devises (paragraphes 44 à 46). Nous avons constaté que le Conseil d'administration n'avait pas concentré ses efforts sur les questions présentant des risques élevés et qu'il n'avait pas donné à l'Office des directives claires sur la façon de régler ces problèmes stratégiques. L'Office devra gérer ces problèmes s'il veut s'acquitter avec succès de son mandat et atteindre ses objectifs à l'avenir.

33. L'orientation future de l'Office demeure la principale préoccupation. L'Office exerce ses activités sans plan d'entreprise approuvé depuis l'exercice 2008-2009. Au cours des deux dernières années, il a présenté divers projets de plan d'entreprise à l'actionnaire, mais il n'a pas été en mesure de faire approuver un plan viable qui lui permettrait de continuer de fonctionner de manière autonome sur le plan financier et de remplir son mandat. Au cours de notre examen, nous avons constaté que l'Office, le gouvernement du Canada et les provinces participantes avaient discuté de l'avenir de l'Office. Aucun plan n'a cependant été approuvé pour régler les problèmes financiers graves de l'Office, notamment la nécessité de rembourser sa dette et de réinvestir pour moderniser ses installations vieillissantes.

34. Dans notre rapport d'examen spécial de 2005, nous avons recommandé au Conseil d'administration d'actualiser son profil de manière à ce qu'il soit représentatif de toute la gamme de compétences, de qualités et d'expérience que devraient posséder les futurs membres du Conseil pour régler les problèmes et maîtriser les risques auxquels est confronté l'Office à l'heure actuelle. Nous avons particulièrement souligné la nécessité de nommer un administrateur possédant des compétences financières. Nous avons constaté qu'un profil du Conseil avait été publié sur le site Web du gouverneur en conseil. L'Office admet cependant que ce profil n'a pas été actualisé pour être représentatif des compétences et de l'expérience recherchées chez les nouveaux membres du Conseil d'administration. Nous avons aussi constaté qu'un Comité de vérification avait été formé en 2009. Il est présidé par quelqu'un possédant des compétences financières, qui a été recruté et nommé par le président, avec l'approbation du Conseil. Le président du Comité ne siège toutefois pas au Conseil d'administration, en dépit du fait qu'aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* le Comité de vérification doit être composé d'administrateurs de l'Office. Nous mesurons bien l'importance pour le Conseil de disposer de l'expertise financière nécessaire, mais la création du Comité n'est pas conforme à la *Loi*.

35. La vérification interne est un élément essentiel de la gouvernance, car elle permet aux cadres supérieurs et aux administrateurs d'avoir l'assurance que les activités financières, administratives et opérationnelles importantes de l'Office sont menées de manière efficiente et efficace. Les sociétés d'État sont tenues, aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de réaliser des vérifications internes. Au moment de notre examen, l'Office n'avait pas de service de vérification interne et nous avons constaté que le Conseil d'administration n'avait pas commandé de vérifications internes.

Faute de vérifications internes, il manque au Comité de vérification et au Conseil d'administration des renseignements importants qui les aideraient à obtenir une assurance à l'égard de la pertinence et de la fiabilité des rapports financiers; de l'engagement de l'Office envers l'intégrité; de son respect des réglementations; et de ses moyens et méthodes de gestion et de contrôle. Ils ne disposent pas non plus des informations dont ils ont besoin pour prendre des mesures correctives, au besoin.

36. Nous avons aussi observé que l'indépendance des administrateurs n'avait pas fait l'objet de discussions avec l'actionnaire. Or, en mars 2010, six des onze administrateurs de l'Office étaient des pêcheurs actifs qui recevaient des paiements de l'Office. Tous les ans, le Conseil approuve les prix payés aux pêcheurs. Étant donné que la majorité des administrateurs qui siègent au Conseil sont des pêcheurs et que les paiements versés aux pêcheurs pourraient être importants pour certains administrateurs, on ne peut exclure la possibilité de conflits d'intérêts. Nous avons constaté que les politiques actuelles du Conseil ne prévoyaient pas de mesures clés pour écarter l'éventualité de conflits d'intérêts pour les administrateurs. De plus, le président-directeur général assure les fonctions de président par intérim du Conseil d'administration depuis la fin du mandat de l'ancien président en mars 2010. Cette situation crée des problèmes de surveillance au sein de l'Office, car la séparation de ces deux fonctions clés est essentielle à la bonne gouvernance. Dans son ensemble, le Conseil d'administration doit servir au mieux les intérêts de l'Office. Il doit donc se doter de politiques et de méthodes appropriées en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'indépendance.

37. Recommandation – L'Office devrait s'employer avant tout à convenir avec l'actionnaire d'une voie à suivre viable qui permettrait à l'Office de s'acquitter de son mandat avec succès à l'avenir. L'Office devrait avoir un plan d'entreprise approuvé prévoyant des mesures pour régler les problèmes financiers graves auxquels il est confronté, dont le niveau d'endettement élevé, le vieillissement des infrastructures et l'obligation d'être autonome financièrement, ainsi que pour faire face au retrait annoncé de deux participants et aux effets possibles de ce retrait. De plus, l'Office devrait combler les lacunes dans ses méthodes de gouvernance, notamment en ce qui concerne les profils et les compétences des membres du Conseil d'administration, les vérifications internes et les conflits d'intérêts possibles.

***Réponse de l'Office** – Recommandation acceptée. L'Office collabore avec le gouvernement fédéral et les provinces participantes en vue de régler les problèmes financiers graves qui le menacent. Une évaluation approfondie*

et un plan d'investissement détaillé visant à moderniser l'usine de transformation de Winnipeg viennent d'être établis et intégrés au plan d'entreprise révisé qui a été soumis aux fins d'approbation par le gouvernement du Canada en septembre 2010. L'Office a ajouté à ce plan d'entreprise révisé une analyse approfondie qui décrit les répercussions financières du retrait annoncé de deux signataires aux ententes signées par chacun d'entre eux avec le gouvernement fédéral. Prenant acte des lacunes dans ses méthodes de gouvernance, le Conseil a, dans un premier temps en avril 2010, procédé à un examen de sa gouvernance qui mettait l'accent sur les rôles et les responsabilités des conseils d'administration des sociétés d'État et des administrateurs. De la formation continue se rapportant directement aux lacunes dans la gouvernance signalées dans le rapport sera mise en œuvre et intégrée dans les méthodes du Conseil. Aux termes de la Loi sur la gestion des finances publiques, le Comité de vérification doit être composé d'au moins trois membres du Conseil d'administration de l'Office. Afin de satisfaire à cette exigence, un troisième membre du Conseil s'est joint au Comité en novembre 2010. L'Office retiendra les services d'un expert-conseil indépendant qui fournira des services de vérification interne à un coût raisonnable et la fonction sera instaurée avant le 30 avril 2011.

Il faut améliorer la planification stratégique et la gestion des risques

38. La planification stratégique définit la nature d'une organisation, ses activités et les raisons qui les sous-tendent en mettant l'accent sur l'avenir. Le processus de planification stratégique devrait permettre au conseil d'administration et à la direction de tracer, ensemble, les contours du projet d'avenir de l'organisation, d'axer les efforts sur la mission de l'organisation, sa vision et ses valeurs, et de créer des conditions propices à l'innovation et au renouveau.

39. Un cadre adapté de gestion des risques comprend une politique de gestion des risques approuvée, un profil de risques, un processus pour recenser et évaluer les risques potentiels de même qu'un processus pour documenter les mesures prises pour atténuer les risques.

40. Nous avons examiné la mesure dans laquelle l'Office avait défini, en toute clarté, ses orientations stratégiques, ses buts et ses objectifs afin de remplir son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Nous avons vérifié si les orientations et objectifs stratégiques de l'Office tenaient compte des priorités du gouvernement, des risques recensés ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources. Nous avons aussi vérifié si l'Office avait intégré la prise en compte des risques à ses activités de planification et d'exploitation, et s'il

disposait de moyens pour acheter le poisson à un prix lui permettant de préserver son autonomie financière.

41. Nous avons constaté un défaut grave dans le secteur de la planification stratégique et de la gestion des risques. En effet, dans le cadre de sa planification stratégique, l'Office n'a pas instauré de processus de gestion des risques pour obtenir l'assurance raisonnable qu'il a atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels, qu'il gère ses ressources avec efficacité et économie et qu'il assure la protection de ses actifs. La planification stratégique n'est pas non plus étroitement liée aux processus de gestion des risques. Un autre défaut grave a trait au fait que l'Office n'a pas tenu compte des réinvestissements prévus en matière d'immobilisations lors de l'établissement des prix payés aux pêcheurs. En effet, l'Office n'a pas réussi à respecter les niveaux prévus de dépenses en immobilisations de manière à améliorer son efficacité au cours des prochaines années (voir la pièce 2).

Pièce 2 L'Office n'a pas respecté les niveaux prévus de dépenses en immobilisations pour les trois dernières années

Exercice	Budget d'immobilisations (en millions de dollars)	Dépenses réelles en immobilisations (en millions de dollars)	Écart (en millions de dollars)	Écart (en %)
2009-2010	5,1	2,9	(2,2)	(43)
2008-2009	7,5	5,5	(2,0)	(27)
2007-2008	6,2	3,8	(2,4)	(39)

Source : Rapports annuels et plans d'entreprise de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce

42. La direction nous a informés que l'Office n'a pas réussi à respecter les niveaux prévus de dépenses en immobilisations pour diverses raisons, notamment le report des dépenses prévues en immobilisations pour réduire les frais d'intérêts et la charge d'amortissement afin de gérer les gains de l'entreprise et tous les revenus des pêcheurs; le report du calendrier des dépenses en immobilisations en raison du cycle de l'approvisionnement et de l'achèvement des projets d'immobilisations; et le report des sommes prévues en ce qui a trait aux fonds de prévoyance.

43. Nous avons également observé que l'Office n'avait pas réussi à atteindre les objectifs fixés au chapitre du bénéfice net (voir la pièce 3). Cette situation met en péril la capacité de l'Office de poursuivre ses activités en toute autonomie financière et de s'acquitter de son mandat.

Pièce 3 L'Office n'a pas atteint les objectifs fixés au chapitre du bénéfice net au cours des cinq dernières années

Exercice	Bénéfice net budgété avant paiements définitifs versés aux pêcheurs (en millions de dollars)	Bénéfice net réel avant paiements définitifs versés aux pêcheurs (en millions de dollars)	Écart (en millions de dollars)	Écart (en %)
2009-2010	4,8	1,5	(3,3)	(69)
2008-2009	6,9	(0,7)	(7,6)	(110)
2007-2008	2,8	2,3	(0,5)	(18)
2006-2007	1,2	0,7	(0,5)	(42)
2005-2006	2,2	0,8	(1,4)	(64)

Source : Rapports annuels et plans d'entreprise de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce

44. En 2007, l'Office a revu son plan stratégique, recensé certains risques opérationnels et défini des stratégies pour les maîtriser. Nous avons cependant constaté qu'il n'avait pas de processus officiel pour cerner et évaluer tous les principaux risques qui sont déterminants pour son avenir. Nous avons également constaté que, dans plusieurs cas, l'Office n'avait pas établi de plan pour gérer et atténuer les risques et enjeux importants auxquels il est actuellement confronté. Ainsi, le paragraphe 15(1) de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* prévoit que l'Office est financièrement autonome et ne reçoit pas pour son fonctionnement de crédits votés par le Parlement. Or, nous avons constaté que les revenus versés aux pêcheurs au fil des ans ont empêché l'Office de financer suffisamment ses budgets d'immobilisations pour permettre le remplacement des immobilisations et ainsi améliorer son efficacité. Pour compenser, l'Office a augmenté considérablement son nombre d'emprunts. Il éprouve maintenant de la difficulté à satisfaire à l'exigence voulant qu'il fonctionne en toute autonomie financière, sans crédits du Parlement ni augmentation des garanties financières données par le gouvernement. Nous avons constaté que l'Office n'avait pas défini de stratégie d'autofinancement qui lui permettrait de maîtriser les risques liés aux provisions pour le remplacement d'immobilisations et à l'accroissement de sa dette.

45. Environ 70 % des ventes de l'Office sont libellées en dollars américains et sont donc assujetties à la fluctuation des devises. Étant donné qu'au cours des dernières années le dollar canadien a presque

atteint la parité avec la devise américaine, l'Office ne peut plus tirer parti d'un taux de change favorable pour les ventes libellées en dollars américains. Il a donc adopté une stratégie de couverture pour gérer les risques qui ont trait à la fluctuation des devises. Cette variation du taux de change rend d'autant plus importants les gains de productivité et d'efficience. L'Office n'a cependant pas été en mesure de compenser ces fluctuations par une amélioration de son efficience ou de sa productivité.

46. Les Territoires du Nord-Ouest et la Saskatchewan sont deux des cinq participants à l'entente conclue avec le gouvernement du Canada. Ils ont informé l'Office qu'ils avaient l'intention de se retirer en avril 2011 de l'entente signée avec le gouvernement fédéral. Ensemble, ces deux participants étaient la source d'environ 20 % du total des prises achetées par l'Office pendant l'exercice 2008-2009. Nous avons constaté, au cours de notre examen, que l'Office n'avait pas encore évalué la probabilité du retrait annoncé de ces deux participants, ni les effets possibles de ce retrait. Il ne possède pas non plus de stratégie d'entreprise pour atténuer les risques connexes.

47. Nous avons par ailleurs constaté que l'Office n'avait pas réalisé d'évaluation des risques portant sur les répercussions opérationnelles d'une interruption possible des activités de l'usine, ni d'évaluation environnementale portant notamment sur les risques éventuels de non-conformité aux réglementations environnementales. Chaque année, la direction envisage plusieurs scénarios pour gérer l'excédent de poisson pendant la haute saison, mais l'Office ne possède pas de plans d'urgence officiels pour maîtriser les risques liés à l'interruption de ses activités. En 2009, l'Office a commencé à rédiger une politique environnementale qui était encore à l'état d'ébauche au moment de notre examen et qui n'avait pas encore été officiellement approuvée, ni adoptée.

48. L'Office a retenu les services d'une firme privée pour l'aider à mettre en œuvre les Normes internationales d'information financière (IFRS). Après avoir examiné le plan de travail établi par l'Office, nous sommes d'avis que la plupart des secteurs importants pour la mise en œuvre des IFRS ont été recensés.

49. Recommandation – L'Office devrait effectuer des évaluations des risques appropriées et établir un plan stratégique pour maîtriser les risques afin de pouvoir atteindre ses objectifs, dont la gestion économique et efficiente de ses ressources et la protection de ses actifs. L'Office devrait faire approuver ce plan par le Conseil d'administration et obtenir l'appui de l'actionnaire en vue de définir un plan d'entreprise.

Réponse de l'Office – *Recommandation acceptée.* Comme l'indique le rapport, l'Office a pris acte des risques importants qui se posaient et a défini, en 2007, un plan stratégique dont il s'occupe activement afin de maîtriser ces risques. En octobre 2010, le Conseil d'administration a participé à une séance de planification stratégique au cours de laquelle les risques décrits dans le plan stratégique de l'Office et de nouveaux risques ont fait l'objet d'un examen et de discussions. L'Office convient qu'un programme plus perfectionné de gestion des risques, intégrant notamment l'établissement d'un profil de risques d'entreprise complet et de stratégies d'atténuation des risques correspondantes, est nécessaire. Un tel programme sera mis en œuvre au cours des deux prochaines années. L'Office reconnaît la nécessité de remplacer des immobilisations et les répercussions que ce remplacement peut avoir sur le ratio d'endettement et les prix payés aux pêcheurs. Une évaluation approfondie et un plan d'investissement détaillé visant à moderniser l'usine de transformation de Winnipeg viennent d'être établis et intégrés au plan d'entreprise révisé qui a été soumis aux fins d'approbation par le gouvernement du Canada en septembre 2010. L'Office a ajouté à ce plan d'entreprise révisé une analyse approfondie qui décrit les répercussions financières du retrait annoncé de deux signataires aux ententes signées par chacun d'entre eux avec le gouvernement fédéral.

L'Office pourrait perfectionner ses méthodes de mesure du rendement

50. L'information sur le rendement permet à une société d'évaluer la mesure dans laquelle elle atteint les résultats attendus et les objectifs fixés dans son mandat. Cette information favorise la transparence et la reddition de comptes au sein des institutions fédérales. Elle est d'une importance primordiale pour la direction et le conseil d'administration d'une société, de même que pour le gouvernement et le Parlement.

51. Nous avons examiné si l'Office avait des indicateurs de rendement arrêtés pour établir la mesure dans laquelle il remplit son mandat et atteint les objectifs que lui impose la loi. De plus, nous avons vérifié si l'Office avait établi des rapports qui présentent des informations complètes, exactes, actuelles et équilibrées servant à la prise de décisions et à la reddition de comptes.

52. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre pour mesurer le rendement, notamment la surveillance et l'information communiquée à cet égard et l'établissement des indicateurs de rendement. Nous avons examiné les documents utilisés par l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce pour définir les objectifs de rendement et faire rapport sur son rendement, notamment les documents transmis au Conseil

d'administration pour information et approbation ainsi que les documents utilisés par les gestionnaires et les employés pour guider et évaluer leurs travaux.

53. Nous avons constaté que l'Office avait instauré certains indicateurs de rendement qualitatifs et quantitatifs pour évaluer son rendement par rapport aux stratégies en vigueur et aux objectifs et buts opérationnels fixés. Cependant, les indicateurs définis ne sont pas toujours clairs et mesurables et ils ne sont pas suffisamment surveillés ni utilisés dans le cadre des processus permanents de gestion. L'Office pourrait améliorer ses moyens et ses méthodes d'évaluation du rendement en établissant des indicateurs de rendement clairs et concrets qui seraient exprimés sous la forme d'objectifs assortis d'une orientation et d'une échéance et liés aux objectifs du personnel. Ces indicateurs seraient régulièrement évalués et surveillés.

Activités d'exploitation de l'usine

54. Il est primordial que les activités de l'usine se déroulent de manière efficiente et efficace pour permettre à l'Office de transformer les produits de poisson dans les meilleurs délais et à un coût qui lui permet de les commercialiser avec succès.

55. Nous avons examiné la mesure dans laquelle les moyens et les méthodes mis en œuvre par l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce lui donnaient l'assurance que les activités de son usine étaient bien organisées, efficientes et économiques. Nous avons examiné les moyens et les méthodes qui servent à prévoir, à planifier et à mener les activités de l'usine, et à surveiller les résultats correspondants. Nous avons observé les activités menées à l'usine, assisté à des réunions importantes de planification et de production, interviewé des cadres et des superviseurs, et examiné les principaux documents et registres.

56. Nous avons constaté que l'Office disposait des moyens et des méthodes nécessaires pour assurer une bonne organisation des activités de son usine. L'usine est restée ouverte et a réussi à transformer la gamme de poissons reçus. Cependant, nous avons relevé un défaut grave en ce qui a trait à l'efficacité de production : l'Office ne possède pas de méthode efficace pour faire le suivi du rendement de la production, qui correspond à la mesure de l'efficacité des activités menées. Par conséquent, l'Office n'est pas en mesure de déterminer si ses activités sont menées dans le respect d'objectifs d'efficacité raisonnables par rapport à ce qui se fait dans l'industrie. Il n'a pas non plus évalué son propre rendement au fil des ans.

57. L'Office fonctionne dans un contexte difficile. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, il avait relativement bien réussi à prévoir les livraisons de poisson et à recruter le personnel nécessaire pour effectuer la transformation. Comme nous l'avons déjà expliqué, cependant, des problèmes comme l'âge de l'usine, la nécessité de réinvestir dans les immobilisations, le taux élevé d'absentéisme et le roulement du personnel ont une incidence directe sur l'efficacité des activités quotidiennes de l'Office.

En dépit d'améliorations, la surveillance du rendement de la production reste inadéquate

58. Dans notre rapport d'examen spécial de 2005, nous avons recommandé à l'Office d'accélérer la mise en œuvre de plans visant à améliorer la surveillance du rendement, la planification de la production, la surveillance du travail en atelier, les systèmes d'entretien et la supervision, en vue de faire des économies. Depuis, la direction a mis en œuvre un système d'entretien des équipements et a lancé diverses initiatives en vue d'accroître le rendement. Elle a notamment établi des normes et surveillé périodiquement le rendement des pareurs de poisson et l'efficacité des fileteuses. Au moment de notre examen, nous avons cependant constaté que les pareurs et les fileteuses ne faisaient pas l'objet d'une surveillance régulière, faute de personnel qualifié. Nous sommes certes conscients de l'utilité des nouvelles normes, mais nous constatons qu'il n'y a eu aucune amélioration notable en ce qui a trait aux méthodes d'évaluation et de surveillance du rendement de la production. Il est donc difficile pour l'Office de prouver concrètement que ses initiatives ont eu une incidence générale quelconque sur le rendement de la production.

59. Même si les méthodes d'évaluation et de surveillance ne sont pas ce qu'elles devraient être, la direction reconnaît l'importance de l'évaluation du rendement de la production. Dans son budget d'immobilisations, l'Office prévoyait mettre en place un système de balance en ligne pour mesurer le rendement en temps réel. Selon la direction, la mise en œuvre du système proposé a été reportée faute de fonds. Or, sans indicateurs périodiques pour mesurer le rendement et sans données de référence, il est difficile d'évaluer et d'améliorer la productivité.

60. **Recommandation** – L'Office devrait établir des objectifs de rendement par espèce de poissons et surveiller régulièrement les résultats obtenus. Avant de mettre en place un nouveau système de mesure du rendement, l'Office devrait instaurer des contrôles

provisaires pour veiller à ce que ses outils actuels de surveillance du rendement soient régulièrement utilisés en vue de déterminer l'efficacité de production.

Réponse de l'Office – *Recommandation acceptée. Il est difficile d'obtenir des données de référence relatives à l'industrie du traitement du poisson d'eau douce et d'appliquer ces dernières aux opérations de l'usine. Par conséquent, l'Office a recours à un processus interne qui comporte des tests sur les déchets de poisson en vue de mesurer l'excès de chair qui est coupée par les fileteuses au cours du filetage du poisson, puis il compare les résultats de ces tests aux objectifs établis. Nous effectuons des tests quotidiens pour évaluer les activités de chacun de nos pareurs de poisson par rapport aux objectifs établis. Comme l'indique le rapport, la direction n'a pas systématiquement mesuré le rendement. Elle s'engage désormais à effectuer ces tests et à examiner leurs résultats régulièrement. Les rénovations prévues à l'usine de transformation de Winnipeg prévoient l'acquisition de nouveaux équipements de transformation qui comprendront des systèmes plus modernes et vastes de mesure du rendement. Depuis 2008, l'Office a aussi utilisé un système opérationnel qui lui permet de surveiller le rendement de la main-d'œuvre en fonction des objectifs établis.*

L'Office n'est confronté à aucun problème grave de salubrité ou de qualité des aliments

61. À titre d'usine de transformation du poisson agréée par l'Agence canadienne d'inspection des aliments, l'Office est tenu, aux termes du *Règlement sur l'inspection du poisson*, de posséder un programme de gestion de la qualité. De même, il doit mettre en œuvre des processus pour veiller à ce que le programme soit appliqué correctement et ne comporte aucun défaut. L'absence de tels processus pourrait entraîner une baisse de la qualité des produits, nuisant ainsi à la solide réputation dont jouit l'Office depuis plus de quarante ans en raison de la fiabilité, de la qualité et de la salubrité de ses produits. Des faiblesses en ce qui concerne la gestion de la qualité pourraient également faire baisser de beaucoup les revenus de l'Office.

62. Nous avons vérifié si l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce avait des moyens et des méthodes qui garantissaient que les activités de son usine étaient menées conformément aux règlements en vigueur et qui lui permettaient d'offrir des produits de qualité supérieure répondant aux normes de qualité applicables et aux attentes des consommateurs.

63. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre par l'Office pour s'assurer qu'il respecte comme il se doit les exigences

qui garantissent la salubrité des aliments et une production efficace de produits alimentaires sains et de qualité supérieure.

64. Dans l'ensemble, les activités de transformation de l'Office sont conformes aux exigences établies. Les produits transformés à l'usine respectent les normes de qualité et de salubrité des aliments et répondent aux attentes des consommateurs. L'Office actualise annuellement son plan de gestion de la qualité, en se fondant sur les normes et les exigences à l'égard de la salubrité des aliments. Il veille à ce que les processus appliqués par les employés de son usine et les agents sur le terrain soient conformes au plan. Pour s'assurer que les normes de qualité sont bien comprises, l'Office organise des ateliers régionaux à l'intention des agents, du personnel sur le terrain et des pêcheurs. Après avoir inspecté l'usine de l'Office en octobre 2009, l'Agence canadienne d'inspection des aliments n'a relevé aucune infraction aux règlements applicables.

Il faut établir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des ressources humaines

65. La gestion des ressources humaines est une fonction de base au sein de toute société d'État. Il est donc essentiel que l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce se dote d'une approche stratégique et cohérente pour assurer la gestion des employés de son usine qui, individuellement et collectivement, contribuent à l'atteinte des objectifs de l'Office.

66. Nous avons examiné si l'Office avait mis en œuvre des moyens et des méthodes pour assurer une gestion des ressources humaines qui lui permet de disposer de la capacité en ressources humaines et du milieu de travail dont il a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs.

67. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre par l'Office en vue de recruter et de garder en poste des effectifs possédant les compétences nécessaires, de veiller à ce qu'ils soient disponibles et productifs, et de préserver un milieu de travail convenable et des infrastructures qui appuient la gestion des ressources humaines. Nous avons examiné les principaux documents de l'Office qui portaient sur ces secteurs et interviewé les membres de la direction. Nous avons également examiné les principaux indicateurs de rendement et les résultats obtenus à l'égard de la gestion des ressources humaines.

68. Nous avons relevé un défaut grave dans ce secteur : l'Office n'a pas défini de stratégie générale de gestion des ressources humaines. Certains documents de planification renferment de l'information sur

des initiatives en matière de ressources humaines. Toutefois, l'Office ne possède aucun plan décrivant sa stratégie pour régler les problèmes clés relatifs à la gestion des ressources humaines qui ont une incidence directe sur ses activités quotidiennes. De plus, l'Office n'a établi aucun objectif pour évaluer et surveiller la gestion des ressources humaines, notamment pour ce qui est du roulement du personnel, de l'absentéisme, et de la santé et sécurité au travail. L'Office n'a donc pas l'assurance raisonnable d'avoir le nombre approprié de personnes qualifiées, aux bons postes et en temps voulu, qui travaillent efficacement pour lui permettre de remplir son mandat.

69. Nous avons constaté que l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce avait enregistré, pour les travailleurs de l'usine, un taux annuel d'absentéisme d'environ 18 % en 2009. La direction nous a informés que l'Office considère comme une absence, notamment un congé de maladie ou un congé pour des engagements personnels. Ces absences ont causé des problèmes de planification aux superviseurs en usine qui consacrent une part importante de leur temps à gérer la pénurie de personnel. Conscient de ce problème, l'Office a instauré, en 2009, un nouveau programme dans le cadre duquel la direction surveille les employés dont le taux d'absentéisme est élevé. Nous avons cependant constaté que l'Office n'avait pas de plan précis pour trouver des moyens de réduire stratégiquement les taux d'absentéisme afin qu'ils se situent à des niveaux acceptables donnés. De plus, l'Office n'a pas chiffré les coûts liés à l'absentéisme, ni utilisé de données de référence externes pour fixer un objectif adapté à ses activités. Enfin, l'évolution de la courbe d'absentéisme n'est pas officiellement évaluée, ni surveillée. Nous avons aussi constaté que la direction examinait les rapports mensuels en matière de ressources humaines, qui renferment notamment des renseignements sur l'absentéisme, mais que le Conseil d'administration ne faisait pas de même, et ce, même si l'absentéisme constitue un problème interne d'importance.

70. Nous avons constaté que le taux général de roulement des employés avoisinait 40 % en 2009. Ce pourcentage comprend les employés saisonniers qui peuvent représenter plus de 50 % des travailleurs de l'usine pendant la haute saison. L'Office avait déjà, par le passé, déterminé qu'il s'agissait d'un problème critique qui devait être réglé. La direction a commencé à prendre les mesures qui s'imposaient. Elle a notamment relevé le salaire minimum offert aux employés de l'usine dans le cadre des dernières conventions collectives signées en 2008, et elle a tenté de niveler les périodes de plus grande activité dans l'usine en gelant le poisson reçu afin de pouvoir le transformer plus tard. Cependant, nous avons constaté que l'Office n'a

pas documenté sa stratégie pour réduire le roulement du personnel, ni établi d'objectifs, et qu'il ne surveille pas officiellement le taux de roulement d'une année à l'autre dans le cadre des fonctions permanentes de gestion. De plus, l'Office n'a pas chiffré les coûts liés au roulement du personnel et leur incidence sur l'efficacité des activités. L'Office a fait un pas dans la bonne voie, mais il lui reste encore beaucoup à faire à cet égard.

71. Recommandation – L'Office devrait élaborer un plan de gestion des ressources humaines harmonisé à sa stratégie générale d'entreprise. Il devrait établir ses priorités en matière de ressources humaines en procédant à une évaluation des risques, et il devrait fixer des objectifs mesurables pour les secteurs jugés prioritaires. Il devrait aussi régulièrement surveiller les résultats relatifs à son rendement.

Réponse de l'Office – *Recommandation acceptée. Conscient du rôle fondamental qu'un directeur des ressources humaines joue pour assurer l'atteinte de ses objectifs, l'Office a créé un poste de directeur des ressources humaines au sein de l'équipe de la haute direction. Le service des ressources humaines est désormais complet et prêt à mettre en œuvre les éléments d'une stratégie intégrée de gestion des ressources humaines qui comprendra la gestion de l'assiduité au travail, la création d'un milieu de travail respectueux, la gestion du roulement des effectifs et la santé et sécurité au travail. Un plan fonctionnel et intégré de gestion des ressources humaines sera mis en œuvre au cours des deux prochaines années. De plus, les réunions trimestrielles du Conseil d'administration comprendront la présentation de paramètres relatifs aux ressources humaines à compter de février 2011.*

Il existe des faiblesses dans la gestion des immobilisations et les méthodes de passation des contrats

72. Étant donné l'importance opérationnelle des acquisitions d'immobilisations et leur valeur monétaire totale, la gestion des immobilisations est essentielle si l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce veut réussir à respecter à la fois les normes de qualité et les exigences de sa clientèle et à créer de nouvelles possibilités visant à améliorer son efficacité.

73. Nous avons examiné la mesure dans laquelle les moyens et les méthodes mis en œuvre par l'Office lui permettent d'acquérir, d'entretenir et de modifier son usine et ses équipements afin d'assurer la poursuite de ses activités de manière efficace, dans le respect des normes relatives à la qualité et à la salubrité des aliments. Nous avons également vérifié les procédures instaurées pour la passation des

contrats concernant les immobilisations et examiné un échantillon de contrats d'acquisition d'immobilisations passés au cours de l'exercice 2009-2010.

74. Nous avons constaté que l'Office possédait des moyens et des méthodes pour entretenir et modifier son usine et ses équipements, dans le respect des normes relatives à la qualité et à la salubrité des aliments. Nous avons cependant relevé un défaut grave en ce qui concerne la gestion des immobilisations et la passation des contrats. En effet, l'Office ne possède pas de moyens ni de méthodes appropriés pour passer des contrats et acquérir des immobilisations, ni de plan de réinvestissement dans ses infrastructures vieillissantes approuvé par le gouvernement du Canada. Or, l'usine a environ 40 ans. L'Office est conscient que la majeure partie de ses équipements a dépassé sa durée de vie utile et doit être remplacée. Depuis l'exercice 2006-2007, l'Office a fait des investissements d'environ 16 millions de dollars en vue de prévenir une panne majeure, la perte de l'agrément accordé par l'Agence canadienne d'inspection des aliments ou l'annulation de commandes passées par des clients internationaux importants. La direction estime qu'il faudra consacrer environ 25 millions de dollars de plus aux immobilisations pour rendre l'usine conforme aux exigences modernes applicables aux usines agroalimentaires et assurer l'efficacité des activités de l'Office à l'avenir. L'Office pense avoir besoin d'un investissement de 15 à 20 millions de dollars de la part de son actionnaire, qui n'a pas encore donné son accord.

75. Nous avons constaté un manque de politiques et de procédures relatives aux acquisitions d'immobilisations et à la passation des contrats, notamment au processus d'approvisionnement. Il n'existe pas, par exemple, de politique de passation des contrats, ni de délégation du pouvoir de signer pour les acquisitions et les contrats. Compte tenu de l'importance des dépenses en immobilisations, l'Office doit régler cette question. Il pourrait, notamment, procéder à une évaluation des risques et établir une stratégie relative à l'acquisition d'immobilisations.

76. Recommandation – L'Office devrait instaurer une politique de passation des contrats fondée sur les directives publiées par le gouvernement, mais adaptée à ses besoins. Il devrait également établir des contrôles pour assurer le respect de la politique.

Réponse de l'Office – *Recommandation acceptée. L'Office va renforcer ses procédures existantes immédiatement et une politique officielle de passation des contrats et d'acquisition, fondée sur les directives publiées par le gouvernement, sera mise en œuvre au plus tard en décembre 2011.*

Marketing et gestion des stocks

77. L'Office est solidement installé sur des marchés étrangers bien établis, mais il est très dépendant du marché américain. L'Office propose une gamme de produits de poisson sauvage frais ou congelés, entiers ou transformés aux commerces de détail et de services alimentaires au Canada, aux États-Unis et en Europe. Il doit impérativement investir dans de nouveaux produits et marchés s'il veut demeurer pertinent et concurrentiel à l'intérieur de ce créneau.

78. Nous avons examiné si l'Office avait des plans et des méthodes de marketing qui cadraient avec son mandat, qui appuyaient sa mission, sa vision, ses objectifs et ses buts, qui répondaient aux besoins du marché, et qui étaient mis en œuvre avec efficacité.

79. Nous avons vérifié les processus de marketing et de planification des ventes. Nous avons également examiné le processus d'évaluation des besoins appliqué par l'Office visant à développer de nouveaux marchés. Nous avons examiné les méthodes utilisées pour surveiller le rendement et faire rapport à l'égard des ventes, des coûts, des marges bénéficiaires et de la satisfaction de la clientèle.

80. Nous avons constaté que l'Office avait des plans et des méthodes de marketing qui cadraient avec son mandat, qui appuyaient sa mission, sa vision, ses objectifs et ses buts, qui répondaient aux besoins du marché, et qui étaient mis en œuvre avec efficacité.

L'Office a su développer efficacement de nouveaux marchés pour ses produits

81. Pour acquérir des connaissances du marché, l'Office entretient un réseau de clients, de courtiers et de distributeurs. Grâce à ses connaissances, il établit pour chaque espèce de poisson, des plans d'entreprise qui soulignent les principaux problèmes à régler et les possibilités de développer de nouveaux marchés. Chaque plan comprend les prévisions des ventes, des stratégies de marketing et d'établissement des prix pour un pays donné, et un plan de développement de nouveaux marchés et de nouveaux produits. Les prévisions des ventes sont comparées avec les livraisons attendues, selon les chiffres fournis par l'équipe chargée des activités sur le terrain. Il est donc possible de recenser les écarts éventuels au cours de l'année et de veiller à ce que l'offre réponde à la demande. L'élaboration des plans de marketing est une nouvelle initiative mise en œuvre par la direction en 2009.

82. Pour développer de nouveaux marchés et de nouveaux produits, l'équipe de vente assiste à des foires alimentaires internationales de par le monde. Les membres de l'équipe rencontrent des clients éventuels

lors de ces foires. Ils rencontrent également les clients et les courtiers actuels pour discuter de nouveaux marchés et recueillir leurs commentaires sur leur satisfaction à l'égard des produits de l'Office. Nous avons constaté que l'Office s'était activement employé à mettre au point de nouveaux produits pour accroître ses parts de marché et qu'il avait fait la promotion de ces produits en distribuant du matériel promotionnel aux clients.

83. Nous avons constaté que l'Office avait mené pour la dernière fois un sondage auprès de la clientèle en 2006 et qu'il n'avait pas d'objectifs de rendement relatifs à la satisfaction des clients. Étant donné que le secteur des ventes et du marketing évolue rapidement, nous encourageons l'Office à mener régulièrement des sondages auprès de sa clientèle afin d'avoir l'assurance qu'il répond aux besoins actuels de ses clients et de pouvoir repérer les éléments susceptibles d'être améliorés.

L'Office assure une gestion adéquate de ses stocks de poisson

84. L'incertitude à l'égard de la quantité et du type de poisson pêché à tout moment est inhérente aux activités de l'Office. La gestion des stocks constitue donc un outil essentiel qui permet à l'Office d'avoir la diversité de poisson, dans les proportions requises, pour répondre à la demande. Par ailleurs, les coûts liés à la gestion des stocks alourdissent les charges d'exploitation de l'Office.

85. Nous avons examiné la mesure dans laquelle les moyens mis en œuvre par l'Office lui permettaient de favoriser la livraison d'une quantité adéquate de poisson et de surveiller ses stocks de manière à pouvoir vendre le poisson en temps voulu.

86. Nous avons vérifié les moyens et les processus mis en œuvre pour favoriser et maintenir l'approvisionnement et le système de gestion des stocks. Nous nous sommes également appuyés sur la conclusion de la vérification d'attestation des états financiers de l'Office en ce qui a trait aux données sur les dépréciations des stocks et les coûts des produits.

87. Nous avons constaté que l'Office avait des moyens en place pour favoriser la livraison d'une quantité adéquate de poisson et pour surveiller ses stocks de manière à pouvoir vendre le poisson en temps voulu.

Conclusion

88. Nous avons examiné les moyens et les méthodes de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce dans neuf secteurs. Notre objectif était de déterminer si ces moyens et ces méthodes fournissent à l'Office l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.

89. Nous avons relevé des défauts graves dans les moyens et les méthodes de l'Office dans les secteurs suivants :

- gouvernance;
- planification stratégique, gestion des risques et prix payés aux pêcheurs;
- gestion des immobilisations et passation des contrats;
- efficacité de production;
- gestion des ressources humaines.

90. Dans l'ensemble, l'Office n'a pas été en mesure de prouver qu'il avait un plan approuvé pour relever avec succès les nombreux défis auxquels il est confronté. Étant donné que, pour ce faire, il faudra déployer un effort concerté, l'Office doit établir et mettre en œuvre une stratégie pour donner suite aux recommandations formulées dans le présent rapport afin de s'attaquer en premier lieu aux problèmes les plus critiques, qui présentent le plus de risques. Il doit tout d'abord conclure une entente avec l'actionnaire sur la voie à suivre pour permettre à l'Office de réussir à s'acquitter de son mandat à l'avenir. Dans un premier temps, l'Office doit faire approuver par le gouvernement un plan d'entreprise qui traite de ses graves problèmes financiers, notamment le poids de sa dette, le vieillissement de ses infrastructures et l'obligation de préserver son autonomie financière. De plus, l'Office doit remédier aux faiblesses dans ses méthodes de gouvernance, notamment en ce qui concerne les profils et les compétences des membres du Conseil d'administration, les vérifications internes et les conflits d'intérêts possibles.

91. Compte tenu de l'omniprésence et de l'importance des défauts mentionnés précédemment et des critères établis pour l'examen, nous sommes d'avis que l'Office n'a pas l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant du présent examen spécial figure à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement? Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes de la société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Conseil d'administration de l'Office un plan de vérification qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à l'Office l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Ces critères d'examen ont été choisis de concert avec l'Office. Ils sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion – en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la pertinence des critères utilisés pour l'examen spécial.

Gouvernance de l'Office	
Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
1. Gouvernance	Afin de maximiser son efficacité et de conjuguer efficacement ses objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, l'Office doit être doté d'un cadre de gouvernance efficace qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.
2. Planification stratégique, gestion des risques et prix payés aux pêcheurs	L'Office doit avoir une orientation stratégique clairement définie, assortie de buts et d'objectifs précis et mesurables, qui lui permet de remplir son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Ses orientations et objectifs stratégiques doivent tenir compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources. L'Office doit intégrer la prise en compte des risques à ses activités de planification et d'exploitation. L'Office doit disposer de moyens pour acheter le poisson à un prix lui permettant de préserver son autonomie financière.
3. Mesure et surveillance du rendement, et rapport sur le rendement	L'Office doit avoir des indicateurs de rendement arrêtés pour établir la mesure dans laquelle il remplit son mandat et atteint les objectifs que lui impose la loi. Il doit aussi produire des rapports qui présentent des informations complètes, exactes, actuelles et équilibrées servant à la prise de décisions et à la reddition de comptes.
Activités d'exploitation de l'usine	
Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
4. Efficience de production et gestion efficace et rentable des activités	Les activités d'exploitation de l'usine de l'Office doivent être bien organisées et se dérouler de manière efficiente et économique.
5. Gestion de la qualité	Les activités d'exploitation de l'usine de l'Office doivent être menées conformément aux règlements en vigueur et lui permettre d'offrir des produits de qualité supérieure répondant aux normes de qualité applicables et aux attentes des consommateurs.
6. Gestion des ressources humaines	Les ressources humaines sont gérées de manière à ce que l'Office dispose de la capacité en matière de ressources humaines et du milieu de travail dont il a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs.
7. Gestion des immobilisations et passation des contrats	L'Office doit disposer de moyens et de méthodes pour acquérir, entretenir et modifier son usine et ses équipements afin d'assurer la poursuite de ses activités de manière efficiente, dans le respect des normes relatives à la qualité et à la salubrité des aliments.
Marketing et gestion des stocks	
Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
8. Marketing et planification des ventes	L'Office doit avoir des plans et des méthodes de marketing qui cadrent avec son mandat, appuient sa mission, sa vision, ses objectifs et ses buts, répondent aux besoins du marché, et sont mis en œuvre avec efficacité.
9. Gestion des stocks	L'Office doit posséder des moyens pour favoriser la livraison d'une quantité adéquate de poisson et pour surveiller ses stocks de manière à vendre le poisson en temps voulu.

Période visée par l'examen spécial

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 25 mars 2010. L'examen portait sur les moyens et méthodes mis en œuvre entre janvier 2009 et mars 2010. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial.

Équipe de vérification

Vérificatrice générale adjointe : Nancy Y. Cheng

Directeur principal : Michael A. Pickup

Chef de mission : Mathieu Le Sage

Chef de mission : Sophie Boudreau

Andréanne Élie

Derek Hansis

Éric Provencher

Meagan Russell-Laforest

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Voici la liste des recommandations du rapport d'examen spécial. Le numéro précédant la recommandation indique le paragraphe où la recommandation se trouve dans le rapport. Les numéros entre parenthèses indiquent les paragraphes où l'on traite du sujet dans le rapport.

Recommandation	Réponse
Gouvernance de l'Office	
<p>37. L'Office devrait s'employer avant tout à convenir avec l'actionnaire d'une voie à suivre viable qui permettrait à l'Office de s'acquitter de son mandat avec succès à l'avenir. L'Office devrait avoir un plan d'entreprise approuvé prévoyant des mesures pour régler les problèmes financiers graves auxquels il est confronté, dont le niveau d'endettement élevé, le vieillissement des infrastructures et l'obligation d'être autonome financièrement, ainsi que pour faire face au retrait annoncé de deux participants et aux effets possibles de ce retrait. De plus, l'Office devrait combler les lacunes dans ses méthodes de gouvernance, notamment en ce qui concerne les profils et les compétences des membres du Conseil d'administration, les vérifications internes et les conflits d'intérêts possibles. (32-36)</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Office collabore avec le gouvernement fédéral et les provinces participantes en vue de régler les problèmes financiers graves qui le menacent. Une évaluation approfondie et un plan d'investissement détaillé visant à moderniser l'usine de transformation de Winnipeg viennent d'être établis et intégrés au plan d'entreprise révisé qui a été soumis aux fins d'approbation par le gouvernement du Canada en septembre 2010. L'Office a ajouté à ce plan d'entreprise révisé une analyse approfondie qui décrit les répercussions financières du retrait annoncé de deux signataires aux ententes signées par chacun d'entre eux avec le gouvernement fédéral. Prenant acte des lacunes dans ses méthodes de gouvernance, le Conseil a, dans un premier temps en avril 2010, procédé à un examen de sa gouvernance qui mettait l'accent sur les rôles et les responsabilités des conseils d'administration des sociétés d'État et des administrateurs. De la formation continue se rapportant directement aux lacunes dans la gouvernance signalées dans le rapport sera mise en œuvre et intégrée dans les méthodes du Conseil. Aux termes de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>, le Comité de vérification doit être composé d'au moins trois membres du Conseil d'administration de l'Office. Afin de satisfaire à cette exigence, un troisième membre du Conseil s'est joint au Comité en novembre 2010. L'Office retiendra les services d'un expert-conseil indépendant qui fournira des services de vérification interne à un coût raisonnable et la fonction sera instaurée avant le 30 avril 2011.</p>

Recommandation	Réponse
<p>49. L'Office devrait effectuer des évaluations des risques appropriées et établir un plan stratégique pour maîtriser les risques afin de pouvoir atteindre ses objectifs, dont la gestion économique et efficiente de ses ressources et la protection de ses actifs. L'Office devrait faire approuver ce plan par le Conseil d'administration et obtenir l'appui de l'actionnaire en vue de définir un plan d'entreprise. (38-48)</p>	<p>Recommandation acceptée. Comme l'indique le rapport, l'Office a pris acte des risques importants qui se posaient et a défini, en 2007, un plan stratégique dont il s'occupe activement afin de maîtriser ces risques. En octobre 2010, le Conseil d'administration a participé à une séance de planification stratégique au cours de laquelle les risques décrits dans le plan stratégique de l'Office et de nouveaux risques ont fait l'objet d'un examen et de discussions. L'Office convient qu'un programme plus perfectionné de gestion des risques, intégrant notamment l'établissement d'un profil de risques d'entreprise complet et de stratégies d'atténuation des risques correspondantes, est nécessaire. Un tel programme sera mis en œuvre au cours des deux prochaines années. L'Office reconnaît la nécessité de remplacer des immobilisations et les répercussions que ce remplacement peut avoir sur le ratio d'endettement et les prix payés aux pêcheurs. Une évaluation approfondie et un plan d'investissement détaillé visant à moderniser l'usine de transformation de Winnipeg viennent d'être établis et intégrés au plan d'entreprise révisé qui a été soumis aux fins d'approbation par le gouvernement du Canada en septembre 2010. L'Office a ajouté à ce plan d'entreprise révisé une analyse approfondie qui décrit les répercussions financières du retrait annoncé de deux signataires aux ententes signées par chacun d'entre eux avec le gouvernement fédéral.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Activités d'exploitation de l'usine</p> <p>60. L'Office devrait établir des objectifs de rendement par espèce de poissons et surveiller régulièrement les résultats obtenus. Avant de mettre en place un nouveau système de mesure du rendement, l'Office devrait instaurer des contrôles provisoires pour veiller à ce que ses outils actuels de surveillance du rendement soient régulièrement utilisés en vue de déterminer l'efficacité de production. (58-59)</p> <p>71. L'Office devrait élaborer un plan de gestion des ressources humaines harmonisé à sa stratégie générale d'entreprise. Il devrait établir ses priorités en matière de ressources humaines en procédant à une évaluation des risques, et il devrait fixer des objectifs mesurables pour les secteurs jugés prioritaires. Il devrait aussi régulièrement surveiller les résultats relatifs à son rendement. (65-70)</p>	<p>Recommandation acceptée. Il est difficile d'obtenir des données de référence relatives à l'industrie du traitement du poisson d'eau douce et d'appliquer ces dernières aux opérations de l'usine. Par conséquent, l'Office a recours à un processus interne qui comporte des tests sur les déchets de poisson en vue de mesurer l'excès de chair qui est coupée par les fileteuses au cours du filetage du poisson, puis il compare les résultats de ces tests aux objectifs établis. Nous effectuons des tests quotidiens pour évaluer les activités de chacun de nos pareurs de poisson par rapport aux objectifs établis. Comme l'indique le rapport, la direction n'a pas systématiquement mesuré le rendement. Elle s'engage désormais à effectuer ces tests et à examiner leurs résultats régulièrement. Les rénovations prévues à l'usine de transformation de Winnipeg prévoient l'acquisition de nouveaux équipements de transformation qui comprendront des systèmes plus modernes et vastes de mesure du rendement. Depuis 2008, l'Office a aussi utilisé un système opérationnel qui lui permet de surveiller le rendement de la main-d'œuvre en fonction des objectifs établis.</p> <p>Recommandation acceptée. Conscient du rôle fondamental qu'un directeur des ressources humaines joue pour assurer l'atteinte de ses objectifs, l'Office a créé un poste de directeur des ressources humaines au sein de l'équipe de la haute direction. Le service des ressources humaines est désormais complet et prêt à mettre en œuvre les éléments d'une stratégie intégrée de gestion des ressources humaines qui comprendra la gestion de l'assiduité au travail, la création d'un milieu de travail respectueux, la gestion du roulement des effectifs et la santé et sécurité au travail. Un plan fonctionnel et intégré de gestion des ressources humaines sera mis en œuvre au cours des deux prochaines années. De plus, les réunions trimestrielles du Conseil d'administration comprendront la présentation de paramètres relatifs aux ressources humaines à compter de février 2011.</p>

Recommandation	Réponse
<p>76. L'Office devrait instaurer une politique de passation des contrats fondée sur les directives publiées par le gouvernement, mais adaptée à ses besoins. Il devrait également établir des contrôles pour assurer le respect de la politique. (72-75)</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Office va renforcer ses procédures existantes immédiatement et une politique officielle de passation des contrats et d'acquisition, fondée sur les directives publiées par le gouvernement, sera mise en œuvre au plus tard en décembre 2011.</p>