

**OFFICE DE COMMERCIALISATION DU
POISSON D'EAU DOUCE**

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL

**PRÉSENTÉ AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION LE 9 MARS 2005**



Le 3 mars 2005

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 25 novembre 2004. Nous sommes heureux de présenter au conseil le rapport final de cet examen, selon les exigences de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Nous nous ferons un plaisir de répondre à vos questions ou à vos commentaires au sujet de notre rapport à votre réunion du 9 mars 2005.

J'en profite pour remercier les membres du conseil d'administration, de la direction et du personnel de l'Office pour l'excellente coopération et l'aide précieuse qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Je vous prie d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'assurance de ma considération distinguée.

A handwritten signature in cursive script that reads "Douglas Timmins".

Douglas G. Timmins, CA
Vérificateur général adjoint

P.j.

OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL

TABLE DES MATIÈRES

OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL	1
APERÇU DE L'OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE.....	3
Contexte.....	3
Mandat législatif.....	4
Orientations, missions et objectifs stratégiques	4
Contexte d'affaires et d'exploitation	5
La structure organisationnelle et les activités.....	5
Les partenaires.....	5
L'approvisionnement en poisson.....	5
La commercialisation du poisson	6
Les grands enjeux auxquels l'Office doit faire face	6
CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	7
Gouvernance	7
La structure du conseil d'administration est unique	8
La direction répond bien aux besoins du conseil d'administration	8
Le cadre de gouvernance doit être modernisé.....	8
La transition.....	10
Commercialisation	10
L'Office fait appel à des outils et à des techniques modernes de commercialisation.....	11
L'accroissement des stocks inquiète toujours	12
Exploitation de l'usine	12
Modulation des activités d'exploitation selon les fluctuations de volume.....	12
La direction et les superviseurs connaissent bien leurs dossiers.....	12
Possibilités d'économies annuelles.....	13

Système de mise en commun et revenu des pêcheurs	14
Dispositif de fixation des prix et des paiements	14
La politique du conseil d'administration à l'égard des paiements initiaux et définitifs n'est pas respectée et doit être actualisée.....	14
Qualité	15
Existence d'un programme de gestion de la qualité.....	15
Pratiques et incitatifs favorisant la qualité	16
Rapports avec les divers partenaires	16
Diversité des moyens de communication avec les partenaires.....	16
L'Office joint tous les principaux groupes de partenaires.....	17
Sauvegarde des actifs de l'Office	18
Les actifs sont sauvegardés et protégés.....	18
Vérification interne	18
 ANNEXE — Projets, systèmes et pratiques examinés et critères connexes	 21

OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL

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

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est tenu de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion permettant de fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, l'Office est également tenu de soumettre à un examen spécial ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de septembre 2004 à janvier 2005, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés étaient exempts de lacunes importantes.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de l'Office, y compris une analyse des risques. Nous l'avons présenté au conseil d'administration le 25 novembre 2004. Ce plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels pour fournir à l'Office l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères que nous avons retenus expressément, de concert avec l'Office, afin de les appliquer lors de cet examen spécial. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par l'Office et d'autres organisations. Vous trouverez en annexe les systèmes et les pratiques que nous avons examinés et les critères que nous avons appliqués.
6. Nous avons effectué l'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. Nous n'avons pas utilisé, lors de l'examen spécial, les rapports publiés par les services de vérification interne au cours du dernier exercice parce qu'ils étaient axés sur des questions particulières plutôt que sur les systèmes et pratiques.
7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés étaient exempts de lacunes importantes.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de l'Office ainsi que des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.



Douglas G. Timmins, CA
Vérificateur général adjoint
Ottawa, Canada
Le 1^{er} février 2005

APERÇU DE L'OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE

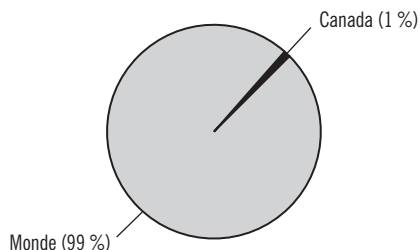
Contexte

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est une société d'État fédérale, financièrement autonome, qui achète le poisson capturé à des fins commerciales au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta, dans les Territoires du Nord-Ouest et dans une partie du Nord-Ouest de l'Ontario. L'Office commercialise ensuite le poisson, frais ou congelé, selon les conditions du marché. Il n'est subventionné ni par le gouvernement fédéral ni par les provinces. L'Office fonctionne un peu comme une coopérative de producteurs, achetant le poisson aux pêcheurs à un prix initial, puis répartissant les bénéfices entre les pêcheurs sous forme de paiements définitifs.

L'Office achète les prises de 2 500 à 3 000 pêcheurs. Bien que les poissons soient capturés dans plus de 400 lacs situés dans les provinces et les territoires mentionnés précédemment, environ 66 p. 100 des prises proviennent du Manitoba. La principale usine de l'Office se trouve donc à Winnipeg, au Manitoba. L'Office possède de très petites installations à Hay River, dans les Territoires du Nord-Ouest. Il étudie actuellement des propositions en vue d'établir une autre usine en Saskatchewan.

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est une petite entreprise. Son chiffre d'affaires annuel varie entre 60 et 65 millions de dollars au sein d'une industrie mondiale des produits de la mer qui pèse 200 milliards de dollars. Le Canada ne représente que 1 p. 100 de cette industrie (voir la pièce 1).

Pièce 1 La production mondiale des produits de la mer



Source : Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Quatre-vingts pour cent des produits de l'Office sont tirés des exportations : 67 p. 100 des exportations vers les États-Unis et le reste vers l'Europe, surtout la France (6 p. 100) et la Finlande (4 p. 100).

À titre de société d'État fédérale, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre des Pêches et des Océans.

Le Canada ne possède pas d'intérêts dans l'Office; la participation du gouvernement se limite essentiellement aux exigences redditionnelles et à la nomination des membres du conseil d'administration.

Mandat législatif

L'Office a été créé en 1969 par la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* en vue de commercialiser et de vendre du poisson, des produits et des sous-produits du poisson au Canada et à l'étranger. Il est tenu d'acheter les poissons pêchés légalement qui sont à vendre dans les régions d'eau douce, qui s'étendent à l'Alberta, à la Saskatchewan, au Manitoba, à une partie du Nord-Ouest de l'Ontario et aux Territoires du Nord-Ouest.

L'Office doit être financièrement autonome et fonctionner sans crédits du Parlement. Aux termes de la *Loi*, le total de ses emprunts ne peut excéder 30 millions de dollars.

Aux termes de sa loi habilitante, l'Office a le droit exclusif de commercialiser le poisson d'eau douce sur les marchés provinciaux ou de l'exporter, avec pour objectifs :

- de commercialiser rationnellement le poisson;
- d'accroître le revenu des pêcheurs;
- d'ouvrir les marchés internationaux au poisson;
- d'accroître le commerce interprovincial et les exportations de poisson.

Orientations, missions et objectifs stratégiques

En juillet 2000, le conseil d'administration a approuvé un plan stratégique que la haute direction avait défini en tenant compte de ses suggestions. Ce plan a été présenté au ministre des Pêches et des Océans en août 2000. Il exposait en détail les forces, les faiblesses et les possibilités de l'Office, ainsi que les menaces qui pesaient sur celui-ci. Le plan stratégique énonçait les valeurs de base de l'Office et sa mission, et en décrivait les buts et les objectifs stratégiques. L'Office a aussi arrêté certains indicateurs de rendement et, dans son rapport annuel, a commencé à faire état de ses résultats par rapport à ces indicateurs.

Sur les marchés qu'il dessert, l'Office a pour mission « d'être le chef de file de la commercialisation des produits du poisson d'eau douce, respecté et reconnu pour la haute qualité de ses produits d'excellente valeur à ses clients, pour son approvisionnement fiable et pour son souci d'augmenter les bénéfices versés aux pêcheurs ». L'Office a fait connaître les trois objectifs stratégiques qui sous-tendent ses buts et objectifs : soutenir son leadership commercial; accroître les bénéfices aux pêcheurs; se mériter le respect et la reconnaissance.

L'Office a documenté ses orientations stratégiques dans une brochure destinée à ses partenaires.

Contexte d'affaires et d'exploitation

La structure organisationnelle et les activités

L'Office est dirigé par une équipe de gestion de base formée d'un président-directeur général, d'un directeur financier, d'un vice-président à la Commercialisation et d'un vice-président aux Opérations. Il emploie 48 personnes à temps plein et jusqu'à 350 saisonniers. L'Office achète, en moyenne, entre 20 et 22 millions de kilogrammes de poisson par an aux pêcheurs commerciaux qui livrent leurs prises à 72 points de livraison riverains qui sont exploités par 32 agents d'approvisionnement contractuels et 3 agences de l'Office. Celles-ci classent et achètent le poisson, qui est ensuite transporté à l'usine centrale de transformation de l'Office, à Winnipeg, puis transformé en produits commercialisables. Les produits congelés sont entreposés sur place ou dans des installations réfrigérées privées. L'Office commercialise le poisson par ses propres canaux 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 filet ou haché fin). L'Office achète le poisson à des prix initiaux qui sont fixés par le conseil d'administration en fonction des prévisions d'exploitation établies par l'Office. Tous les bénéfices sont répartis entre les pêcheurs sous forme de paiements définitifs, qui sont approuvés par le conseil en fin d'exercice.

Les partenaires

Les principaux partenaires de l'Office sont les pêcheurs commerciaux des régions desservies, qui lui livrent leur poisson. Environ 75 p. 100 des pêcheurs qui ont répondu à l'Enquête sur le profil des pêcheurs en mars 2004 ont indiqué, à la question portant sur l'origine ethnique, qu'ils étaient membres des Premières Nations ou Métis.

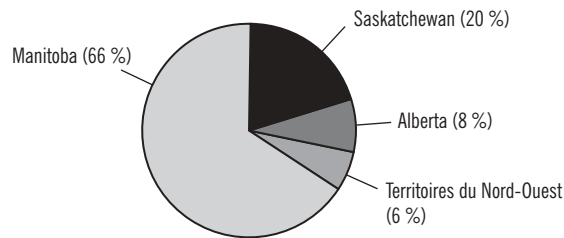
Au nombre des partenaires figurent aussi les mandataires qui achètent le poisson directement aux pêcheurs aux points de livraison riverains ainsi que les gouvernements fédéral et provinciaux et celui des Territoires du Nord-Ouest, qui s'intéressent particulièrement à la protection des habitats du poisson dans les lacs. À cette fin, les provinces et les territoires établissent des contingents de capture. La structure des contingents peut être complexe et varier considérablement à l'intérieur d'une même province et entre les provinces et les territoires.

L'approvisionnement en poisson

Le territoire de l'Office couvre quelque six millions de kilomètres carrés. La période de pointe de la pêche se situe en été et c'est le Manitoba qui a le plus grand volume de captures. La pièce 2 donne un aperçu des prises livrées par zone géographique.

Pièce 2

Livraisons par région



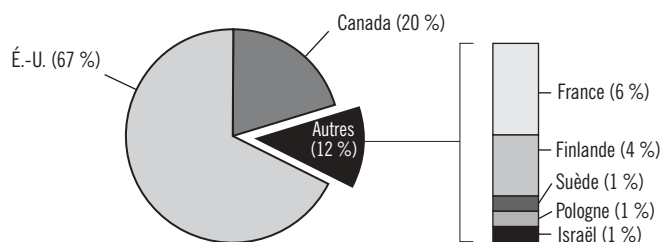
Source : Office de commercialisation du poisson d'eau douce

L'approvisionnement en poisson a atteint en moyenne 21,8 millions de kilogrammes au cours de la période quinquennale terminée en 2004, ce qui représente une hausse de 24 p. 100 par rapport aux cinq années précédentes. Pour l'exercice 2004, l'Office a acheté 20,7 millions de kilogrammes de poisson, surtout du corégone (32 p. 100), du doré jaune ou commun (27 p. 100), du meunier (18 p. 100) et du brochet (11 p. 100).

La commercialisation du poisson

Les États-Unis sont le principal débouché pour le poisson. Des grandes villes comme Minneapolis, New York, Detroit, Chicago et Los Angeles sont les grands marchés pour les produits de poisson frais et congelés de l'Office. La ventilation des ventes par zone géographique est présentée à la pièce 3.

Pièce 3 Office de commercialisation du poisson d'eau douce — pourcentage des revenus par marché



Source : Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Les grands enjeux auxquels l'Office doit faire face

Au cours du dernier exercice, les produits d'exploitation de l'Office provenant de son principal marché, les États-Unis, ont diminué d'environ 6 millions de dollars en raison de la forte hausse du dollar canadien. Cette baisse a contribué directement à la première perte en plus de 30 ans. Personne ne peut certes prévoir avec exactitude les fluctuations du taux de change, mais beaucoup croient que le dollar canadien restera fort par rapport à la devise américaine pendant quelque temps encore. De plus, au cours des dernières années, l'Office a dû emprunter davantage pour financer ses stocks croissants jusqu'à ce qu'il puisse les vendre. Il doit aussi faire face à une concurrence

accrue sur des marchés qui sont parmi les plus rentables. Si l'Office réagit mal à ces faits nouveaux, il pourrait ne plus être en mesure de s'acquitter de sa mission première, à savoir accroître le revenu des pêcheurs.

L'Office a tenté de faire face à ces faits nouveaux. C'est ainsi qu'il a instauré un programme de couverture pour les devises en vue d'atténuer l'impact du renforcement de notre dollar; réduit les prix initiaux d'achat en vue d'accroître la rentabilité; pris des mesures de maîtrise des coûts en vue de réduire certains frais d'exploitation; et lancé des initiatives de commercialisation pour protéger ses principaux marchés et trouver de nouveaux débouchés. Il faudra du temps pour évaluer le succès de certaines de ces initiatives, comme la découverte de nouveaux débouchés.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de l'Office dans les secteurs suivants :

- la gouvernance;
- la commercialisation;
- l'exploitation de l'usine;
- le système de mise en commun et le revenu des pêcheurs;
- la qualité;
- les rapports avec les divers partenaires;
- la sauvegarde des actifs de l'Office;
- la vérification interne.

Ces secteurs ont été étudiés avec le conseil d'administration lors de l'étape de la planification de l'examen et nous considérons qu'ils sont essentiels pour permettre à l'Office d'atteindre ses objectifs.

Gouvernance

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, des pratiques, des systèmes et des structures mis en place pour surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation de sorte qu'elle puisse s'acquitter de son mandat avec efficacité et atteindre ses objectifs. Nous nous attendions à ce que l'Office dispose d'un cadre de gouvernance conforme aux pratiques exemplaires dans ce domaine et que le conseil d'administration reçoive en temps voulu une information adéquate.

La structure du conseil d'administration est unique

Le conseil d'administration de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est composé d'un président, d'un président-directeur général, d'un administrateur représentant chacune des provinces participantes et les Territoires du Nord-Ouest et de quatre autres administrateurs. Le président et le président-directeur général sont nommés par le gouverneur en conseil; les autres membres sont nommés par le ministre des Pêches et des Océans, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs qui représentent les provinces et les Territoires du Nord-Ouest sont nommés par le ministre des Pêches et des Océans sur la recommandation de leurs provinces respectives et des T.N.-O. Cette représentativité fédérale et provinciale du conseil d'administration est unique parmi les sociétés d'État.

Comme l'Office le mentionne dans son rapport annuel, le conseil d'administration est d'avis que ses membres reflètent l'étendue géographique, les intérêts et le bien-être des partenaires, qui appartiennent à diverses cultures. Fidèle à son point de vue voulant que la majorité de ses membres soient des pêcheurs actifs qui représentent les différentes régions desservies, le conseil compte dans ses rangs six pêcheurs sur onze administrateurs. Nous convenons qu'il est particulièrement important pour l'Office que les pêcheurs soient représentés au sein du conseil, étant donné que la raison d'être de l'Office est presque uniquement de servir les intérêts des pêcheurs et qu'il ne reçoit ni subventions gouvernementales ni crédits parlementaires.

La direction répond bien aux besoins du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit habituellement de quatre à six fois au cours d'un exercice. Les réunions sont bien remplies et durent généralement deux jours.

À la lumière de notre examen des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration ainsi que de nos entretiens avec certains administrateurs et des membres de la haute direction, nous pouvons conclure qu'ils entretiennent de bons rapports mutuels. Le conseil est convaincu que la direction lui fournit en temps voulu des informations et des communications pertinentes sur les résultats d'exploitation, les questions pertinentes et les progrès réalisés dans le cadre des initiatives stratégiques. En outre, les administrateurs sont d'avis que la direction répond à leurs demandes et formule des commentaires utiles sur les initiatives et les décisions stratégiques.

Le cadre de gouvernance doit être modernisé

Des faits survenus récemment dans les secteurs tant public que privé ont fait grandir les attentes à l'égard des conseils d'administration. Afin de répondre à ces attentes, les conseils modernes doivent être outillés de manière à pouvoir relever les défis précis auxquels leur organisation doit faire face. Par exemple, compte tenu de la vigueur du dollar canadien, il sera difficile pour l'Office de renouer avec le niveau de bénéfice des exercices antérieurs et d'accroître le revenu des pêcheurs. La bonne santé financière de l'Office reposera largement sur des facteurs clés comme la saine gestion financière, des initiatives de commercialisation fructueuses, la protection des débouchés établis, la réduction accrue des coûts, l'amélioration de la productivité de l'usine de transformation et la créativité et l'inventivité constantes de la direction.

Les conseils d'administration doivent avoir un éventail équilibré de compétences, de capacités et d'expériences pour comprendre les enjeux auxquels leurs organisations sont sans cesse confrontées et les perspectives qui s'ouvrent à elles. Les administrateurs doivent pouvoir bénéficier d'une formation et d'un perfectionnement continu, au besoin, pour demeurer capables de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités et de se tenir au courant des progrès dans leur secteur d'activité et dans la gouvernance d'entreprise.

Il est primordial que les conseils d'administration établissent des comités de vérification capables de s'acquitter des responsabilités importantes qui leur sont généralement confiées en vue de surveiller la gestion et le contrôle financiers, la gestion des risques, la vérification et la communication de l'information sur le rendement de l'organisation.

Nous avons constaté que l'Office n'arrivait pas à suivre le rythme de l'évolution des pratiques exemplaires dans ces secteurs.

Nous sommes d'avis que le conseil d'administration de l'Office doit repenser son profil idéal. À l'heure actuelle, il se fie surtout aux compétences et aux capacités de ses membres, qui sont des pêcheurs. Nous connaissons l'opinion de l'Office à cet égard, à savoir que la majorité de ses membres devraient être des pêcheurs. Néanmoins, nous sommes d'avis qu'il faut compléter leurs compétences par d'autres capacités en vue de mieux superviser les mesures prises par la direction pour relever les défis les plus pressants auxquels l'Office est confronté à l'heure actuelle : le financement de ses activités et la commercialisation de ses produits. Cela veut donc dire qu'il faut veiller à ce que le conseil possède, collectivement, les compétences appropriées en matière financière et en commercialisation.

Nous sommes conscients qu'il peut être difficile d'atteindre cet équilibre au sein d'un conseil qui doit aussi avoir une représentation fédérale et provinciale équilibrée. Les pêcheurs pourraient être peu disposés à modifier la structure d'un conseil qui a bien servi l'Office. Cependant, nous sommes d'avis qu'il est essentiel de procéder à cette modification afin d'assurer la confiance constante des pêcheurs à l'égard d'un conseil qui satisfait aux normes en matière de « pratiques exemplaires » modernes et qui est bien outillé pour relever les défis actuels et à venir. Le guide publié par le gouvernement en 2001, intitulé Créer un profil d'administrateur, pourrait servir de point de départ pour définir le profil idéal du conseil d'administration.

Recruter au moins un administrateur qui a des compétences financières pourrait en outre contribuer à renforcer le Comité de vérification dont tous les administrateurs font partie actuellement — ce qui est loin d'être une pratique exemplaire. Les comités de vérification modernes comptent généralement de trois à cinq membres indépendants qui possèdent des compétences financières. Nous sommes certes conscients que ce modèle ne peut être mis en application à l'Office, mais un petit comité de vérification regroupant les membres du conseil d'administration les plus compétents sur le plan financier serait beaucoup plus efficace. Avec un comité de vérification qui ne se réunit jamais ni ne fonctionne sans la présence de tous les administrateurs et qui ne compte aucun membre indépendant possédant des compétences financières, le conseil d'administration ne satisfait pas aux exigences énoncées en 2003 par le Conseil du Trésor dans les Lignes directrices à l'intention des comités de vérification et à l'article 148 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Il peut être difficile de trouver des candidats qui possèdent les compétences et l'expérience requises et qui peuvent aussi comprendre la culture traditionnelle de ce conseil et s'en accommoder. Pour aider le ministre à faire les prochaines nominations, le conseil devrait chercher activement des personnes qui ont ce profil et créer un bassin de candidats acceptables.

La transition

Nous sommes conscients qu'il faudra du temps pour élaborer un nouveau profil pour le conseil d'administration et en modifier la composition. Nous ne préconisons pas de procéder à son remaniement complet, mais plutôt de renforcer ses capacités de base dans le respect du principe selon lequel la majorité de ses membres doivent être des pêcheurs. Nous proposons, dans un premier temps, que l'on recrute un nouvel administrateur possédant des compétences financières dans le cadre du processus d'élaboration du nouveau profil du conseil.

Recommandations

- Le conseil d'administration devrait actualiser son profil actuel de manière à posséder la gamme complète des compétences, des habiletés et de l'expérience nécessaires pour faire face aux défis et aux risques auxquels est confronté l'Office à l'heure actuelle, tout en préservant la tradition voulant que la majorité de ses membres soient des pêcheurs.
- Le conseil d'administration devrait demander au ministre des Pêches et des Océans de tenir compte de son profil actualisé la prochaine fois qu'il aura à nommer un administrateur. Plus particulièrement, il devrait mettre l'accent sur la nécessité d'avoir un administrateur qui possède des compétences financières.
- Le conseil d'administration devrait former un comité de vérification qui compterait des administrateurs indépendants possédant certaines compétences financières en vue de s'acquitter des responsabilités qui sont conférées aux comités de vérification modernes.

Commercialisation

Au sein d'une organisation qui doit faire face à une incertitude aussi grande quant à son approvisionnement à tout moment, la commercialisation est un outil essentiel pour optimiser le revenu des pêcheurs tout en garantissant une mise en marché ordonnée des produits.

Nous nous attendons à ce que l'Office utilise les outils et les techniques appropriés pour acquérir en temps voulu des renseignements sur les marchés. Cela devait lui permettre de protéger ses débouchés actuels, d'en trouver de nouveaux et de se tenir au courant des modifications au cadre réglementaire qui pourraient avoir des répercussions sur ses exportations.

L'Office fait appel à des outils et à des techniques modernes de commercialisation

L'équipe de commercialisation de l'Office connaît très bien les différents débouchés pour les produits de poisson congelés et frais. Les entretiens que nous avons eus avec la direction, l'examen des documents, les autres sondages et procédés que nous avons exécutés nous indiquent que les systèmes et pratiques de l'Office sont conformes à ce qu'il est convenu d'attendre d'un service de commercialisation efficace au sein de la filière pêche.

Bien que l'Office ne prépare pas de plan officiel de commercialisation, il expose, dans son plan d'entreprise annuel, les activités, les stratégies et les initiatives qui sont prévues pour le prochain exercice. Un plan officiel de commercialisation permettrait de fixer des buts, des objectifs et des jalons pour la mise en œuvre de chacune des initiatives et des secteurs d'activité. Il comprendrait un cadre pour évaluer les résultats des activités de commercialisation. La direction, cependant, ne croit pas qu'un tel plan soit pratique, compte tenu des fluctuations imprévisibles de l'approvisionnement en poisson.

Pour chaque exercice, l'Office prépare un budget des ventes détaillé, en fonction du chiffre d'affaires du précédent exercice et une évaluation de la conjoncture économique et des tendances commerciales actuelles et il recueille les commentaires des courtiers et des clients. Il analyse les flux de poisson pour s'assurer que l'approvisionnement suffira à répondre à la demande prévue tout au long de l'année et que les stocks sont gérés convenablement.

Grâce, entre autres, à des études de marché, à l'examen de la conjoncture économique et des tendances commerciales et à des échanges avec les clients, l'Office a recensé des possibilités de bénéfices. Les plus prometteuses ont été traduites en initiatives stratégiques, assorties de buts et d'objectifs précis. Au besoin, l'Office a approfondi ces possibilités en effectuant des recherches complémentaires et des analyses sensorielles, en organisant des activités pour les clients éventuels et en utilisant des incitatifs monétaires. Nous avons constaté que la haute direction et le conseil d'administration avaient reçu des rapports périodiques sur les initiatives de commercialisation qui sont en chantier.

Par ailleurs, nous avons constaté que l'Office n'analysait pas le taux de rentabilité par client. Or ce type d'analyses pourrait l'aider à déterminer si les prix fixés pour ses produits sont adéquats.

L'Office a conservé un réseau de clients, de courtiers et de distributeurs relativement stable et fiable. Cela lui permet d'obtenir une connaissance du marché qu'il ne pourrait normalement pas acquérir, compte tenu de ses maigres ressources. Ces rapports étroits facilitent aussi un dialogue ouvert sur la satisfaction des clients à l'égard des produits et des services de l'Office. Bien qu'il ne consigne pas officiellement en dossier les commentaires de ses clients, des courtiers et des distributeurs, l'Office embauche des experts-conseils indépendants pour sonder ses clients tous les trois ans. Et nous avons constaté qu'il avait pris des mesures pour corriger certains problèmes qui avaient été soulignés dans le dernier sondage.

L'Office établit des comparaisons entre ses produits et les produits halieutiques qui sont vendus sur le marché de gros, mais il ne le fait pas en ce qui touche son chiffre d'affaires global et celui de ses concurrents.

L'accroissement des stocks inquiète toujours

Les coûts liés à l'entreposage des stocks croissants de certaines espèces de poisson augmentent les pressions financières que subit l'Office. Lors des entretiens que nous avons eus avec la haute direction, elle a indiqué qu'elle avait arrêté des initiatives stratégiques pour faire face à ce problème. Nous notons que la haute direction et le conseil d'administration reçoivent des rapports périodiques sur les stocks et sur les initiatives destinées à régler certains problèmes concernant ceux-ci. Néanmoins, l'objectif de la commercialisation d'un produit est, en dernière analyse, de le vendre à profit et le conseil doit continuer de surveiller les niveaux des stocks et de déterminer si les initiatives stratégiques atteignent les objectifs visés.

Exploitation de l'usine

Une exploitation efficace et efficiente de l'usine est essentielle si l'Office veut réussir à commercialiser ses produits. Nous nous attendions à trouver une exploitation bien organisée et efficace. Nous nous attendions aussi à ce que les produits fabriqués à l'usine soient de bonne qualité et à ce qu'on y protège la santé et la sécurité des employés.

Modulation des activités d'exploitation selon les fluctuations de volume

Notre examen visait les systèmes de gestion et les procédés de fabrication. À cette fin, nous avons mené des entrevues, effectué des analyses de données et fait des observations sur place.

À l'usine de Winnipeg, le volume de poisson livré varie grandement tout au long de l'année — il est quatre fois plus important en haute saison qu'en basse saison, et ce, même si le ratio du poids livré par rapport aux heures de travail a peu fluctué au cours du dernier exercice. Cela veut donc dire que les prévisions hebdomadaires, les séances hebdomadaires de planification du travail et les réunions quotidiennes instaurées par la direction permettent une planification appropriée et un bon usage des ressources humaines.

Les coûts d'exploitation de l'usine, en pourcentage du chiffre d'affaires, sont restés constants pendant la majeure partie des 15 dernières années. De plus, ils sont demeurés en deçà des plafonds historiques, malgré une légère tendance à la hausse au cours des trois dernières années. Par ailleurs, l'Office a lancé des appels d'offres pour des services de fret et nous avons noté que les coûts du fret entrant étaient à la baisse.

La direction et les superviseurs connaissent bien leurs dossiers

Les dirigeants et les superviseurs connaissent bien leur secteur d'activité et les équipements. Nos observations sur les activités de l'usine et nos études sur les actions

de supervision montrent que le rythme de travail et le niveau de supervision active sont conformes aux normes en vigueur dans la filière. Nous avons noté que les employés respectaient les lignes directrices relatives à la santé et à la sécurité, comme le port de chaussures adaptées et de protecteurs individuels de l'ouïe.

Les employés ont affirmé en entrevue qu'une formation relative à la propreté et à la sécurité faisait partie de l'initiation des nouveaux employés. L'aménagement de l'usine est essentiellement bon. Le personnel des services d'ingénierie et d'entretien a fait preuve de créativité et d'inventivité en mettant au point de nouveaux procédés et équipements et en aménageant des installations qui permettent de faire face aux impondérables sans engager de lourdes dépenses en immobilisations.

Possibilités d'économies annuelles

L'équipe de gestion reconnaît que, pour s'acquitter de son mandat, à savoir augmenter le revenu des pêcheurs, elle doit améliorer l'exploitation de l'usine. Elle a recensé certains secteurs clés — la surveillance du travail en atelier, la surveillance du rendement et l'entretien — qui pourraient permettre de faire des économies.

L'Office maîtrise ses dépenses, mais il n'a pas été en mesure d'accroître et de pérenniser la productivité de manière substantielle. Nous résumons, ci-après, les possibilités que nous avons recensées et dont l'Office pourrait tirer parti en vue d'optimiser ses activités et de faire des économies annuelles.

Surveillance du rendement. Le rendement est un indicateur important pour maîtriser et réduire les coûts de la transformation du poisson. L'Office a installé un nouveau système de pesage pour améliorer son analyse du rendement, mais il lui faut encore incorporer l'usage de ce système et la présentation de rapports sur les résultats obtenus à ses réunions quotidiennes et au contrôle courant s'il veut améliorer ses activités de manière durable.

Planification de la production. Il est difficile pour l'Office de planifier la production, étant donné qu'il ne peut prévoir ni le volume ni les espèces des livraisons de poisson qu'il reçoit. Il doit donc améliorer la coordination entre les services de vente et de production et préciser le système qui sert à suivre les commandes et à les remplir.

Surveillance du travail en atelier. L'Office doit améliorer la scanographie de ses produits en vue d'assurer une surveillance adéquate de sa production, l'amélioration des données sur le poids servant à analyser le rendement et l'exactitude des rapports sur l'efficience.

Systèmes d'entretien. Les systèmes d'entretien rudimentaires peuvent être améliorés de beaucoup. L'Office s'efforce de recruter un administrateur d'installations, ce qui devrait contribuer à la mise en place de systèmes officiels d'entretien.

Supervision. La supervision est un secteur pour lequel la définition des rôles, les systèmes et la formation peuvent améliorer considérablement le rendement de l'usine. Les éléments de base d'un dispositif permettant de prévoir, de planifier et de mesurer les résultats sont déjà en place. Cependant, les superviseurs pourraient obtenir de bien

meilleurs résultats s'ils apprenaient à établir des objectifs, à faire un suivi des résultats et à axer leurs efforts sur la recherche de solutions en vue de recenser les améliorations nécessaires.

Recommandation

L'Office devrait 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.

Système de mise en commun et revenu des pêcheurs

Nous nous attendions à ce que l'Office dispose d'un modèle de fixation des prix qui permette un approvisionnement suffisant tout en assurant un revenu prévisible aux pêcheurs et la rentabilité de l'Office en général.

Dispositif de fixation des prix et des paiements

Nous avons examiné les systèmes et pratiques servant à fixer les prix initiaux et à calculer les paiements définitifs qui sont versés aux pêcheurs. Nous avons discuté longuement avec la direction des processus qu'elle applique à cet égard.

Les systèmes financiers et ceux qui servent à établir les coûts de production de l'Office sont adéquats. L'Office a recours à un modèle prévisionnel complexe pour établir une base qui sert ensuite à fixer les prix initiaux. Ce modèle intègre des estimations et des hypothèses raisonnables qui sont établies par la direction et communiquées au conseil d'administration. Le point de base qui sert à répartir les produits d'exploitation et les dépenses entre chaque produit lors du calcul des paiements définitifs est aussi adéquat. Les calculs concernant les prix initiaux, les réaffectations visant les comptes de mise en commun négatifs et les paiements définitifs sont tous approuvés par le conseil. La direction est habilitée à modifier les prix initiaux tout au long de l'exercice en fonction de l'évolution de la conjoncture, comme une hausse imprévue de la demande pour certaines espèces ou tailles de poissons. Selon nos discussions avec les mandataires, il semble qu'ils comprennent la politique de l'Office en ce qui touche la fixation des prix et la mise en commun des frais et des produits d'exploitation par espèce. La politique est expliquée dans le rapport annuel de l'Office.

La politique du conseil d'administration à l'égard des paiements initiaux et définitifs n'est pas respectée et doit être actualisée

L'Office a instauré une politique pour la fixation des prix du poisson et la mise en commun des produits d'exploitation par espèce en 1983, aux termes de l'article 23 de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*. Il y décrit la méthode à utiliser pour calculer les paiements initiaux et définitifs aux pêcheurs, en fonction d'un compte de mise en commun pour chacune des espèces. Voici, entre autres, ce qu'on peut lire dans ce document :

- Les paiements initiaux ne peuvent pas représenter, en tout, plus de 80 p. 100 des sommes totales qui sont disponibles pour les pêcheurs, selon les prévisions.

- Le conseil d'administration doit déterminer le mode de règlement des comptes de mise en commun négatifs (versements excédentaires) avant de verser les paiements définitifs aux pêcheurs à la fin de chaque exercice.
- Les paiements définitifs ne peuvent être versés tant qu'on n'a pas vendu 90 p. 100 (selon le poids équivalent brut) du poisson d'une espèce donnée qui a été livré au cours de l'exercice.

L'Office ne respecte pas cette politique. Nous avons examiné les paiements initiaux et définitifs versés au cours des dix dernières années et constaté qu'en moyenne la valeur totale des paiements initiaux se rapprochait davantage de 90 que de 80 p. 100 des sommes totales disponibles aux pêcheurs, 80 p. 100 étant la limite. Nous avons aussi constaté que les paiements définitifs ont été faits tous les ans pour les espèces dont le compte de mise en commun était positif, peu importe la quantité de poisson livré qui avait été vendue au cours de l'exercice. Ces décisions, qui ne sont pas conformes à la politique instaurée par le conseil d'administration, ont permis aux pêcheurs de recevoir leurs paiements à l'avance.

Recommandation

L'Office devrait soit respecter sa politique approuvée ou l'actualiser au besoin et veiller à la faire respecter dans sa nouvelle version.

Qualité

La qualité est primordiale pour toute entreprise qui fait le commerce du poisson. L'Office a fait de la qualité l'un des facteurs destinés à contribuer à préserver son leadership commercial. Nous nous attendons donc à ce qu'il favorise des pratiques propres à préserver ou à améliorer la qualité des produits.

Existence d'un programme de gestion de la qualité

À titre d'usine de transformation du poisson agréée en vertu de la loi fédérale, l'Office est tenu de par celle-ci de posséder un programme de gestion de la qualité (PGQ) approuvé par l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA). Le PGQ de l'Office repose sur les principes du Système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques, qui est la méthode recommandée à l'échelle internationale pour assurer la salubrité des aliments.

Nous avons examiné le PGQ et fait des tests sur certains de ses éléments et nous avons constaté qu'il fonctionnait bien. À la suite de discussions avec les inspecteurs de l'ACIA et de l'examen des rapports de vérification de la conformité par l'Agence, nous n'avons relevé aucun problème grave concernant la qualité et nous avons constaté que l'Office avait toujours fourni en temps voulu, à l'ACIA, un plan de redressement pour donner suite à ses recommandations. Les inspecteurs de l'ACIA ont déclaré que l'Office était très attentif à leurs recommandations et qu'il satisfaisait toujours aux exigences établies, les dépassant souvent. Nous avons noté que les recommandations les plus importantes sont communiquées à la haute direction de l'Office et que la directrice du contrôle de la qualité rend compte directement au président-directeur général.

Nous avons aussi constaté qu'au cours des dernières années, peu de clients se sont plaints de la qualité du poisson et des produits halieutiques de l'Office.

Pratiques et incitatifs favorisant la qualité

Dans son programme de gestion de la qualité, l'Office prévoit, pour la qualité et le classement des produits, des normes adéquates qui sont communiquées régulièrement aux mandataires et aux pêcheurs. Les mandataires sont responsables de la réception du poisson, de son classement, de son emballage et de son transport jusqu'à l'usine de transformation centrale à Winnipeg. Selon nos discussions avec eux, ils comprennent bien les normes de qualité et de classement de l'Office et ils ont affirmé que les pêcheurs étaient conscients de l'importance de la qualité du produit. De plus, la qualité du poisson livré est surveillée comme il se doit grâce à des inspections à l'usine de transformation centrale. Les mandataires sont pénalisés financièrement si le poisson ne respecte pas les normes de qualité et de classement. Nous avons examiné l'évolution des pénalités qui leur sont imposées et remarqué que la qualité du poisson livré était très élevée.

Rapports avec les divers partenaires

Les premiers partenaires de l'Office sont les pêcheurs commerciaux dans les régions qu'il dessert. Parmi les autres partenaires importants figurent les mandataires qui achètent le poisson directement aux pêcheurs dans les points de livraison riverains, ainsi que les gouvernements fédéral et provinciaux et celui des Territoires du Nord-Ouest.

L'un des objectifs de l'Office est d'établir des voies de communication ouvertes et accessibles avec ses partenaires. Nous nous attendions à trouver un programme de communication efficace qui permette aux divers partenaires de l'Office d'être toujours au fait des activités de celui-ci ainsi que de connaître et de respecter son mandat.

Pour évaluer les rapports entre l'Office et ses partenaires, nous avons rencontré des représentants de la direction, des fonctionnaires fédéraux et provinciaux et des mandataires, entre autres. Nous avons examiné les communications récentes, les études effectuées au nom de l'Office et d'autres documents. Nous avons constaté que les partenaires étaient généralement satisfaits des pratiques de l'Office en matière de communication et que nombre d'entre eux le tenaient en haute estime.

Diversité des moyens de communication avec les partenaires

L'Office fait appel à une vaste gamme de moyens de communication, notamment des envois directs et des bulletins d'information sur des dossiers importants, comme les effets du taux de change sur les prix du poisson payés par l'Office aux pêcheurs commerciaux; des brochures qui présentent des réflexions sur les débouchés et des trucs et astuces pour améliorer la qualité des produits; les résultats de l'Enquête de 2004 sur le profil des pêcheurs; et la communication récente du président-directeur général au sujet de l'absence de paiements définitifs à l'automne 2004. L'Office met diverses autres initiatives en œuvre pour informer ses partenaires de ses activités, notamment :

- des rapports trimestriels présentant un sommaire des résultats financiers, les principaux points de repère sur le rendement de l'Office et les faits saillants par province;
- un site Web qui contient des informations sur les rapports annuels et trimestriels de l'Office;
- des réunions entre la direction et les employés;
- des réunions fréquentes entre les gestionnaires des opérations sur le terrain et les agents provinciaux des ressources;
- la participation aux réunions des associations de pêcheurs.

À la suite de l'Enquête de 2004 sur le profil des pêcheurs, qui avait permis de déceler une faiblesse apparente sur le plan des communications, l'Office a de nouveau souligné l'importance des communications aux gestionnaires des opérations sur le terrain. Il a aussi préparé un diaporama pour assurer l'uniformité du message diffusé dans toutes les régions. Nous avons noté, dans un cas, que l'Office avait donné aux pêcheurs l'occasion d'évaluer officiellement la présentation à laquelle ils avaient assisté. Nous encourageons cette pratique qui permet de recueillir des commentaires sur les améliorations à apporter.

L'Office pourrait aussi améliorer les communications en adoptant une pratique qui est appliquée par d'autres sociétés d'État, à savoir afficher sur son site Web ses états financiers vérifiés et le sommaire du plan d'entreprise qu'il présente tous les ans au Parlement.

L'Office joint tous les principaux groupes de partenaires

Les gestionnaires des opérations sur le terrain participent souvent aux réunions des associations de pêcheurs. Cela permet à l'Office d'expliquer clairement son rôle et ses activités et de discuter directement avec les pêcheurs commerciaux et les mandataires des questions qui les préoccupent. Nous avons constaté que des membres de la haute direction et du conseil d'administration avaient aussi assisté à quelques-unes de ces réunions.

Nous avons noté que l'Office communiquait en outre régulièrement avec les fonctionnaires fédéraux et provinciaux pour faire le point au sujet de l'état de ses activités.

Certains partenaires ne croient pas que la commercialisation à guichet unique serve au mieux leurs intérêts. Pourtant l'Enquête sur le profil des pêcheurs a confirmé que la majorité des pêcheurs y était favorable. L'Office a établi un processus d'approbation de permis qui prévoit des exceptions à ses droits exclusifs de commercialisation du poisson d'eau douce entre les provinces et à l'étranger. Le conseil d'administration examine régulièrement les demandes de permis. Selon les informations que possède l'Office, les titulaires de permis sont, pour la plupart, inactifs à l'heure actuelle. L'Office sait que certains d'entre eux ne respectent pas les exigences dont sont assortis leurs permis en

matière de rapport. Il doit suivre ces dossiers pour obtenir l'information dont il a besoin pour surveiller la conformité aux modalités des permis.

Sauvegarde des actifs de l'Office

L'Office a la responsabilité de sauvegarder ses principaux actifs, y compris de protéger les produits de son exploitation et ses actifs contre les pertes indues, ainsi que la santé et la sécurité de ses employés et ses droits à titre de « guichet unique » pour la commercialisation du poisson d'eau douce capturé dans les régions qu'il dessert, et de protéger sa réputation comme fournisseur de produits de poisson d'eau douce de qualité supérieure. Nous nous attendions à trouver des systèmes et des pratiques de nature à lui permettre d'atteindre cet objectif.

Les actifs sont sauvegardés et protégés

Nous avons examiné les systèmes et les pratiques utilisés par l'Office pour sauvegarder ses actifs, dans le cadre de notre examen. Nous avons exécuté divers procédés de vérification, notamment des enquêtes auprès de la haute direction, l'examen des documents, l'observation des activités en usine et des sondages sur le Programme de gestion de la qualité, entre autres.

Voici les principaux systèmes et pratiques que l'Office a établis pour sauvegarder ses actifs :

- un programme de couverture visant à atténuer l'impact de la fluctuation des taux de change sur le revenu des pêcheurs;
- un régime d'assurance tous risques pour protéger son usine et les produits de poisson entreposés hors de l'usine, dans des entrepôts frigorifiques privés;
- un programme efficace de gestion de la qualité, qui prévoit notamment la formation;
- une usine bien aménagée et des éléments de sécurité qui favorisent la santé et la sécurité des employés;
- un personnel créatif et inventif qui « fait avec les moyens du bord », autant que faire se peut.

Nous avons constaté, par ailleurs, que la haute direction donnait le bon exemple pour ce qui est de l'utilisation des fonds de l'Office. Le personnel travaille dans des conditions modestes et dépense avec prudence.

Vérification interne

Nous nous attendions à ce que l'Office dispose d'un plan pour effectuer des vérifications internes de ses activités, conformément aux exigences établies dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Nous avons constaté que l'Office avait effectué certaines vérifications internes dernièrement et prévoyait vérifier sous peu ses systèmes bancaires et ceux qui ont trait à l'information. Ces plans ont été abordés avec le conseil d'administration.

Nous encourageons l'Office à tenir à jour ses plans de vérification interne et à poser les jalons d'une stratégie à plus long terme en matière de vérification interne. Ces plans doivent être établis en fonction du risque et des échéances et être étudiés et approuvés par le comité de vérification.

ANNEXE

Projets, systèmes et pratiques examinés et critères connexes

Projet	Systèmes et pratiques	Critères
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions trimestrielles avec le conseil d'administration et présentation périodique de rapports et de communications par la haute direction au conseil d'administration. • Approbation des grandes politiques par le conseil d'administration. • Présentation de rapports périodiques aux partenaires de l'Office et au ministère des Pêches et des Océans. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Office possède un cadre de gouvernance qui est conforme aux pratiques exemplaires et qui contribue à l'aider à s'acquitter de son mandat comme il se doit. • Le conseil d'administration reçoit en temps voulu, une information adéquate qui lui permet d'approuver les stratégies et les orientations de l'Office, de surveiller les risques stratégiques et d'évaluer le rendement de l'organisation.
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Le service de la Commercialisation élabore et met en œuvre des programmes de fidélisation de la clientèle et des stratégies de commercialisation et organise la vente. • L'Office participe à des foires commerciales ainsi qu'aux réunions d'associations et de comités du secteur. • La haute direction se réunit toutes les deux semaines pour discuter des résultats d'exploitation et de la commercialisation des produits. • Avec le conseil d'administration sont tenues des réunions trimestrielles portant sur la vente et la commercialisation (forces, faiblesses, possibilités et menaces). • Analyse marginale brute par espèce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les études de marché effectuées par l'Office lui fournissent en temps utile des renseignements sur les marchés en vue de protéger ses débouchés et de trouver de nouveaux marchés prometteurs sur le plan de la rentabilité. • L'Office connaît les faits nouveaux d'ordre commercial qui pourraient mettre en péril ses débouchés et il prend les mesures qui s'imposent pour respecter les règlements étrangers qui ont une incidence sur l'importation de ses produits.
Exploitation de l'usine	<ul style="list-style-type: none"> • Planification de la production faisant appel aux prévisions hebdomadaires et aux expéditions quotidiennes. • Programme complet de gestion de la qualité. • Pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le bon niveau de ces ressources, la formation, la santé et la sécurité au travail, la reconnaissance du mérite et le maintien en poste. • Systèmes d'établissement des coûts de production. • Réunions bihebdomadaires de la haute direction pour discuter des résultats d'exploitation et de la situation financière de l'Office. • Rapports sur l'efficience de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités de l'usine sont bien organisées et efficaces et permettent de protéger la santé et la sécurité des employés ainsi que de préparer des produits de qualité répondant aux normes de qualité et aux attentes des clients.

Projet	Systèmes et pratiques	Critères
	main-d'œuvre et examens mensuels du PDG.	
Système de mise en commun et revenu des pêcheurs	<ul style="list-style-type: none"> Établissement de prévisions concernant la production et les ventes, notamment, préparation d'un budget pour fixer les prix initiaux de chaque espèce. Présentation de la direction au Conseil d'administration en vue de faire approuver les prix initiaux. Communications avec les pêcheurs et les mandataires concernant les prix. Examens et discussions trimestriels avec le conseil d'administration concernant les résultats d'exploitation, la situation financière et le niveau des stocks. Communications entre les services de la Commercialisation et de la Planification de la production. Système de gestion des stocks permettant de recenser la nature et la date de péremption des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> Les prix initiaux consentis aux pêcheurs sont fixés en faisant appel au jugement de la direction et à des analyses qui indiquent que les prix doivent : favoriser un approvisionnement suffisant en poisson pour répondre à la demande prévue, assurer un revenu prévisible aux pêcheurs et favoriser la rentabilité globale de l'Office.
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> Système de gestion des stocks permettant d'identifier les stocks, de les entreposer et sauvegarder, de les expédier et de faire rapport à cet égard. Programme complet de gestion de la qualité. Bulletins, ateliers et documents sur la qualité mis à la disposition des mandataires. Systèmes assurant la formation des mandataires, les communications avec eux et la surveillance de leur rendement. 	<ul style="list-style-type: none"> L'Office prend les mesures qui s'imposent pour protéger ses actifs contre les pertes indues. Auprès de ses employés et de ses mandataires, l'Office fait la promotion de pratiques propres à préserver ou à améliorer la qualité des produits.
Rapports avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Communications avec les partenaires les informant de la situation de l'Office et de ses activités. Réunions trimestrielles avec le conseil d'administration. Rencontres avec les associations de pêcheurs. 	<ul style="list-style-type: none"> L'Office a établi un programme de communication efficace avec les pêcheurs. L'information mise à la disposition du public donne une image fidèle et exacte du rendement réel de l'Office.
	<ul style="list-style-type: none"> Communications avec les pêcheurs et les mandataires sur les bienfaits d'un guichet unique de commercialisation. Réunions et discussions avec le conseil d'administration sur les propositions visant des installations de transformation régionales et les permis d'exportation. Exécution d'un sondage périodique auprès des pêcheurs. 	<ul style="list-style-type: none"> L'Office fait activement connaître son mandat et en favorise le respect en prenant les mesures appropriées pour protéger ses droits et respecter ses obligations à l'égard des pêcheurs qu'il sert.

Projet	Systèmes et pratiques	Critères
	<ul style="list-style-type: none"> • Un système de transfert de données renseignant les autorités provinciales sur les produits livrés et les lacs d'où ils proviennent. • Prise de contact avec les fonctionnaires provinciaux responsables des pêches concernant les contingents, les systèmes de contingents et les associations de pêcheurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Office informe les fonctionnaires provinciaux au sujet des stocks de poisson et des plans de commercialisation pour s'assurer que ses stratégies et pratiques sont respectueuses de l'environnement et conformes aux règlements provinciaux en matière d'exploitation des ressources.
Sauvegarde des actifs	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification de l'Office qui prévoit l'établissement de prévisions concernant la production et la vente, les budgets d'exploitation et d'immobilisations et les plans d'emprunts. • Système de rapports financiers présentant en temps voulu la situation financière de l'Office (encaisse, débiteurs, stocks et solde des prêts). • Systèmes de gestion des stocks. • Pratiques et politiques de crédit et de recouvrement. • Réunions bihebdomadaires de la haute direction pour discuter des résultats d'exploitation et de la situation financière de l'Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Office surveille régulièrement sa situation financière et prend les mesures qui conviennent pour conserver les liquidités nécessaires au financement de ses activités tout en respectant les limites d'emprunt approuvées.
	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation d'une stratégie de couverture par le conseil d'administration, puis mise en œuvre. • Examens et discussions trimestriels avec le conseil d'administration portant sur les résultats d'exploitation et la situation financière de l'Office. • Modèle prévisionnel pour l'établissement des prix initiaux. • Modifications aux prix des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Office prend les mesures requises pour protéger ses produits et ses actifs contre les pertes indues.