



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2017



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit donne des précisions sur l'objectif, l'étendue et la méthode, les moyens et méthodes examinés, et les critères et les sources de l'examen spécial.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2017.

N° de catalogue FA3-124/2017F-PDF
ISBN 978-0-660-07684-3





Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 15 mars 2017

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

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 24 février 2016. 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, le vérificateur général est d'avis que ce rapport contient de l'information qui doit être portée à l'attention du ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne. Par conséquent, après avoir consulté le Conseil d'administration, nous transmettrons une copie du rapport au Ministre. De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce.

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

Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Heather McManaman, CPA, CA
Directrice principale

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	4
Secteurs de préoccupation	4
Le Conseil d'administration a exercé une surveillance inadéquate	6
Des pratiques et des contrôles opérationnels importants étaient absents ou ignorés par la direction	10
Conclusion	15
Événement postérieur	15
À propos de l'audit	16
Tableau des recommandations	23
Annexe — Constatations détaillées	
Méthodes de gestion organisationnelle	25
Gestion des activités	32

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est une société d'État fédérale constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* en vue de commercialiser et de vendre du poisson, des produits de poisson et des sous-produits du poisson au Canada et à l'étranger.
2. L'Office s'est donné comme énoncé de vision de maximiser « les bénéfices versés aux pêcheurs commerciaux de l'ouest du Canada par les (*sic*) biais d'activités de commercialisation efficaces, la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement et la transformation de produits de qualité de poisson à valeur ajoutée ». Les bénéfices doivent être maximisés en tenant compte de la nécessité de demeurer viable financièrement, tout en réinvestissant dans les immobilisations et en investissant dans des projets visant à trouver de nouveaux marchés.
3. L'Office est tenu de mener ses activités en étant financièrement autonome, sans **crédits** du Parlement. La *Loi* restreint la limite d'emprunt de l'Office à 50 millions de dollars. Au 1^{er} mai 2016, le ministre des Finances a accordé à l'Office un pouvoir d'emprunt ne devant pas dépasser 39,5 millions de dollars. Le Ministre a aussi demandé à l'Office de limiter ses **dépenses en capital**.
4. L'Office doit acheter du poisson pêché légalement et qui est à vendre dans les régions relevant de son mandat, lesquelles englobent le Manitoba, l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest. La participation de ces deux provinces et du territoire a été établie grâce à des ententes signées avec le gouvernement du Canada. L'Office achète également du poisson en dehors des régions relevant de son mandat, en vertu de contrats conclus avec des pêcheurs particuliers ou des coopératives de pêcheurs – plus précisément des pêcheurs venant de la Saskatchewan, province qui avait signé une entente avec le gouvernement du Canada mais y a mis fin le 1^{er} avril 2012.

Crédit — Autorisation donnée en vertu d'une loi du Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor, jusqu'à concurrence d'un montant maximal, à une fin particulière au cours d'un exercice donné.

Dépenses en capital — Fonds utilisés pour de l'équipement, des édifices et d'autres biens à long terme de ce genre.

5. L'Office détient le droit exclusif de procéder à la commercialisation du poisson pour l'exportation et le marché interprovincial dans les régions relevant de son mandat, ce qui signifie que les pêcheurs et les coopératives de pêcheurs doivent vendre à l'Office, qui doit acheter le produit, sauf pour les ventes locales. Dans ces régions, l'Office poursuit également les objectifs suivants :

- assurer une commercialisation ordonnée du poisson;
- favoriser l'ouverture des marchés internationaux au poisson et accroître le commerce interprovincial et l'exportation du poisson;
- augmenter les revenus des pêcheurs.

6. L'Office est régi par un conseil d'administration composé du président du Conseil, du président, d'un administrateur pour chaque province ou territoire participant et de quatre autres administrateurs. Le président du Conseil d'administration et le président sont nommés par le **gouverneur en conseil**. Les autres administrateurs sont nommés, avec l'approbation du gouverneur en conseil, par le ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne, appelé dans le présent rapport par son ancien titre, le ministre des Pêches et des Océans. L'administrateur représentant une province ou un territoire participant est nommé sur la recommandation du lieutenant-gouverneur en conseil de cette province ou de ce territoire. Durant la période couverte par notre audit, le président de l'Office a accepté de partir en congé administratif, et un président intérimaire a été nommé. Dans le présent rapport, le président s'entend de la première de ces deux personnes.

**Environnement
commercial et
opérationnel de la
Société**

7. L'Office emploie quelque 45 personnes à temps plein qui remplissent des fonctions administratives, par exemple dans les secteurs du marketing, de la gestion de l'usine de transformation, des finances et des ressources humaines. Il compte également plus de 175 employés à temps plein dans le secteur de la production, nombre qui varie en fonction des fluctuations saisonnières des prises. Deux conventions collectives régissent les conditions de travail à l'Office : une convention avec les ingénieurs d'usine et une autre avec les ouvriers dans l'usine de transformation.

8. L'Office achète environ 15 millions de kilogrammes de poisson par an auprès de quelque 1 600 pêcheurs. Des **agents d'approvisionnement** contractuels et des agences agissent au nom de l'Office à plus de 48 points de livraison, où ils achètent et évaluent la qualité du poisson. L'Office

Gouverneur en conseil — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

Agent d'approvisionnement — Employé ou contractuel responsable de recevoir le poisson des pêcheurs, d'en évaluer la qualité et de l'emballer avant de l'expédier vers l'usine de transformation de Winnipeg.

expédie ensuite le poisson à son usine de transformation de Winnipeg, au Manitoba, où il est transformé en produits commercialisables. L'usine est réglementée par le gouvernement fédéral, et ses activités doivent être conformes aux règlements de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

9. L'Office n'a pas eu de rappels de produits ni de fermetures d'usine résultant d'inquiétudes relatives à la salubrité des aliments au cours des exercices 2014-2015 et 2015-2016.

10. L'Office vend le poisson frais ou congelé, entier ou transformé sous forme de filet, de poisson haché ou de caviar. 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 par l'entremise de courtiers ou de sa propre équipe de vente.

11. L'Office effectue les paiements aux pêcheurs en deux étapes. Le prix initial est basé sur les prévisions opérationnelles préparées par la direction. Le paiement final est ensuite déterminé en conformité avec la politique de l'Office relative aux bénéfices non répartis, fondée sur le calcul des **flux de trésorerie disponibles** à la fin de l'exercice. Le paiement final est calculé selon la rentabilité des espèces de poisson. Le Conseil d'administration approuve les prix initiaux et les paiements finaux.

12. Pour l'exercice clos le 30 avril 2016, les recettes de ventes de l'Office se sont élevées à 73,2 millions de dollars et son bénéfice net, à 1,5 million de dollars après le paiement final aux pêcheurs. En 2015, les recettes de ventes se chiffraient à 71 millions de dollars et le bénéfice net, à 2,2 millions de dollars. Plus de 80 % des recettes de ventes provenaient des exportations. Les ventes réalisées par l'Office ont été réglées surtout en dollars américains, la plupart des acheteurs se trouvant aux États-Unis, en Finlande, en France, en Allemagne, en Europe de l'Est et en Israël. Les données financières du présent rapport sont exprimées en dollars canadiens.

13. L'usine de transformation, qui existe depuis 45 ans, représente un investissement important. Sa **valeur comptable nette** au 30 avril 2016 était de 17,7 millions de dollars. Au cours des cinq derniers exercices, l'Office a investi près de 13 millions de dollars dans son usine et son équipement, dans le cadre de son projet de rénovation à long terme.

Audits antérieurs

14. Nous avons effectué un audit de l'Office en 2005 et en 2010.

Flux de trésorerie disponibles — Bénéfice, additionné des dépenses d'amortissement et de dépréciation, duquel sont soustraites les dépenses moyennes de la période actuelle de rapport et des deux périodes précédentes.

Valeur comptable nette — Le coût des biens acquis auquel on soustrait les dépenses d'amortissement cumulées.

15. Bien qu'aucun défaut grave n'ait été signalé lors de notre audit de 2005, nous avons fait des recommandations portant sur la gouvernance et sur la nécessité d'améliorer la surveillance du rendement, la planification de la production, la surveillance du travail en atelier et les systèmes d'entretien en vue de réaliser des économies.

16. Notre audit de 2010 avait révélé des défauts graves dans les moyens et les méthodes utilisés par l'Office en ce qui a trait à la gouvernance, à la planification stratégique et à la gestion des risques. Nous avons aussi constaté la présence de défauts graves dans des secteurs opérationnels, notamment les processus d'établissement des prix payés aux pêcheurs, la gestion des immobilisations et l'approvisionnement, l'efficacité de production et les ressources humaines.

Objet de l'audit

17. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

18. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et les méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des activités.

19. Nos principales constatations sont présentées dans la section **Secteurs de préoccupation**, tandis que les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer figurent à l'annexe.

20. La section intitulée **À propos de l'audit** (voir les pages 16 à 22), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode, les critères et les sources de l'audit.

Secteurs de préoccupation

Message général



21. Dans l'ensemble, nous avons constaté un bon nombre de faiblesses et de défauts graves en ce qui a trait à la surveillance et à la gestion de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, et à la façon dont il mène ses activités. À plusieurs égards, le Conseil et la direction ne se sont pas acquittés de leurs responsabilités de surveillance et de gestion, laissant l'Office exposé à des risques considérables dans un contexte commercial complexe et changeant.

22. Le Conseil a dû composer avec un roulement élevé du personnel et plusieurs postes vacants, ce qui a compliqué les activités de surveillance et la prise de décisions. Le Conseil n'avait pas pris de mesures pour s'assurer que le plan stratégique de l'Office avait été mis à jour et pour communiquer une orientation stratégique clairement définie à la direction. De plus, l'Office n'avait pas mis à jour son profil de risque et ses mesures d'atténuation des risques depuis 2014. Par conséquent, la direction n'avait pas de stratégies en place pour atténuer les événements importants ayant une incidence sur l'Office.

23. Du côté de la direction, nous avons constaté qu'elle avait ignoré les principaux contrôles. Par exemple, le président a créé des postes sans description de travail et les a pourvus sans tenir de concours ou appliquer un processus de sélection fondé sur le mérite – faisant fi des pratiques de recrutement et de dotation de l'Office qui assurent des chances égales d'emploi.

24. Le président a aussi ignoré la politique de l'Office en matière d'approvisionnement et d'achat au moment de faire l'acquisition d'équipement au coût de 794 000 \$ sans effectuer les analyses de rentabilisation appropriées. Une partie de cet équipement n'a pas servi à l'usine parce qu'elle ne répondait pas aux besoins de l'Office.

25. Nous avons aussi constaté que certains ouvriers dans l'usine n'avaient pas suivi le cours obligatoire en santé et sécurité et qu'un programme de prévention des risques n'était pas encore prêt. Si ces questions de santé et de sécurité ne sont pas réglées, elles pourraient donner lieu à plus d'incidents touchant la sécurité des employés et exposer l'Office à des pertes importantes. De surcroît, nous avons constaté que, malgré les recommandations formulées dans nos rapports d'audit de 2005 et de 2010, les objectifs et les normes de **rendement**, de capacité et d'efficacité de la main-d'œuvre n'avaient pas été révisés depuis plusieurs années. Le rendement est une mesure déterminante de l'efficacité et de la performance de la production.

26. L'Office a été confronté à de nombreux défis externes au cours des dernières années. Ces défis l'ont exposé à des risques considérables, notamment un approvisionnement imprévisible en poisson et l'avis de retrait du Manitoba de l'entente de participation conclue en vertu de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*. Il a fallu ajouter à ces défis le fait que l'Office n'avait pas d'orientation stratégique à long terme, le plaçant dans un mode de gestion réactive. Sa capacité d'atteindre ses objectifs, de prendre des engagements à long terme et de prendre des décisions en temps opportun pour son avenir s'en est trouvée sérieusement limitée.

Rendement — Mesure du rapport pondéral entre le poisson cru et les produits finaux transformés.

27. Nos principales constatations sont présentées sous les deux secteurs de préoccupation suivants :

- Le Conseil d'administration a exercé une surveillance inadéquate;
- Des pratiques et des contrôles opérationnels importants étaient absents ou ignorés par la direction.

Recommandations

28. Nos recommandations relativement aux secteurs de préoccupation sont présentées aux paragraphes 55, 56, 57 et 58.

Le Conseil d'administration a exercé une surveillance inadéquate

29. Nous avons constaté que le Conseil d'administration n'avait pas réussi à s'acquitter adéquatement de certaines de ses principales responsabilités de surveillance de l'Office. Nous avons constaté des défauts graves en ce qui a trait à des aspects clés de la gouvernance de l'Office dans les secteurs suivants :

- l'orientation stratégique;
- la gestion des risques;
- l'obligation de rendre des comptes du président;
- le roulement au sein du Conseil d'administration;
- les conflits d'intérêts;
- l'information servant à la prise de décisions.

30. De plus, nous avons constaté que la surveillance exercée par le Conseil s'était détériorée à plusieurs égards. Lors de nos audits de 2005 et de 2010, nous avons constaté que l'Office n'avait pas de bonnes méthodes pour l'exécution de son cadre de gouvernance. En 2016, l'Office a de nouveau affiché des lacunes au chapitre de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion des risques.

31. Ces défauts graves sont importants parce qu'une surveillance rigoureuse du Conseil aide à assurer que l'Office est en mesure de s'adapter à l'évolution de l'environnement externe, y compris les risques, et à garder l'Office contre la prise de décisions ponctuelles susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs à long terme. Par ailleurs, l'absence d'orientation stratégique à long terme place l'Office dans un mode de gestion réactive. Sa capacité d'atteindre ses objectifs, de prendre des engagements à long terme et de prendre des décisions en temps opportun pour son avenir s'est ainsi trouvée sérieusement limitée.

32. **L'orientation stratégique** — Le Conseil n'avait pas pris de mesures pour s'assurer que le plan stratégique décennal de l'Office avait été mis à jour. La dernière mise à jour du plan remonte à 2011, et l'orientation stratégique n'était pas clairement définie. De plus, l'Office n'avait pas été en mesure d'obtenir en temps opportun l'approbation de ses plans

d'entreprise par le gouverneur en conseil depuis 2009. Lorsqu'une approbation avait été reçue, et ce à la fin ou pratiquement à la fin de la première année du plan, elle couvrait seulement une partie de la période quinquennale de planification. Nous avons constaté que le Conseil n'avait pas reçu de communication du Ministre l'informant des raisons pour lesquelles ses plans n'avaient pas été approuvés entièrement et rapidement.

33. **La gestion des risques** — Nous avons constaté qu'il manquait à l'Office plusieurs éléments d'une bonne gestion des risques. Le Comité de vérification et de risque n'a pas respecté la politique de gestion intégrée du risque de l'Office qui stipule que le registre des risques de l'Office doit être inscrit à l'ordre du jour trimestriel des réunions du Comité. De plus, les risques recensés et les mesures d'atténuation des risques n'avaient pas été mis à jour depuis 2014. Par conséquent, la direction n'avait pas de stratégies en place pour atténuer les événements importants ayant une incidence sur l'Office.

34. Par exemple, le 18 août 2016, le Manitoba a avisé le gouvernement du Canada de son intention de se retirer de l'entente de participation conclue en vertu de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*. Étant donné que les pêcheurs du Manitoba fournissaient environ 80 % du total des prises achetées par l'Office, le retrait de la province présentait un risque considérable. Le risque était à prévoir, en particulier parce que le retrait avait fait l'objet de discussions publiques lors de l'élection provinciale tenue plus tôt dans l'année. Nous avons constaté que l'Office n'avait quand même pas indiqué que le retrait du Manitoba pouvait être un risque important ni élaboré une stratégie d'atténuation en prévision de l'annonce du Manitoba de son intention de se retirer de l'entente.

35. Les ressources humaines représentaient également un risque. Pendant la période visée par l'audit, des postes clés au sein de la direction de l'Office étaient vacants, y compris ceux du vice-président aux opérations, du contrôleur, du directeur d'usine et du planificateur d'entretien; le poste du vice-président aux ventes et à la commercialisation était vacant depuis mai 2015. Nous avons aussi constaté que le président n'avait pas donné suite à la directive reçue du Conseil de doter le poste de vice-président aux ventes et à la commercialisation. Ces postes vacants ont limité la capacité de l'Office de se concentrer stratégiquement sur ses activités. Après la période couverte par notre audit, le président devenu ancien président nous a indiqué qu'il avait informé le Conseil de son intention de pourvoir le poste de vice-président aux ventes et à la commercialisation en 2016.

36. La dynamique des marchés représentait un autre risque. En 2015, les marchés du corégone ont été perturbés par les sanctions économiques canadiennes liées à la Russie et une augmentation des prises de ce poisson dans les régions relevant du mandat de l'Office. Par conséquent, les niveaux de stocks de corégone ont atteint environ 2,3 millions de kilogrammes en mars 2016. La direction n'a pas réagi assez rapidement à la situation, soit

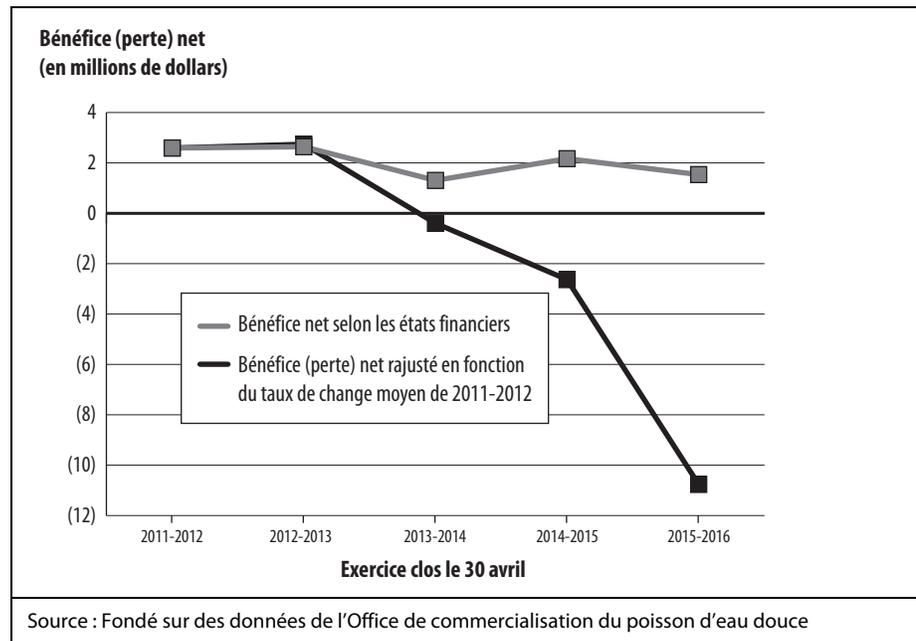
en réduisant les prix versés aux pêcheurs ou les prix de vente aux consommateurs, soit en développant de nouveaux marchés. Ce genre de mesures aurait pu réduire l'offre ou faire augmenter la demande. Du même coup, l'Office aurait pu s'éviter les coûts de l'entreposage du poisson et le vendre plus tôt, soit au moment où un produit de grande qualité se vend plus cher. En fin de compte, l'Office a dû vendre le stock à un prix sensiblement inférieur – et, pour l'exercice clos le 30 avril 2016, il a enregistré une perte de 2,4 millions de dollars imputable à la baisse de valeur du stock de corégone. Cette perte a nui de manière non négligeable aux résultats financiers de l'Office de cet exercice.

37. Des facteurs économiques généraux ont eu pour effet de dissimuler certains risques auxquels l'Office était exposé. Étant donné que l'Office négocie environ les deux tiers de ses ventes en dollars américains, il est vulnérable aux fluctuations du taux de change, en particulier entre les devises américaine et canadienne. L'Office a été rentable au cours des dernières années, mais nous avons constaté que cette situation était largement attribuable à la diminution de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain. Les revenus totaux versés aux pêcheurs, la rentabilité et les bénéfices non répartis auraient pu être plus élevés pour les exercices 2014-2015 et 2015-2016, n'eût été la mauvaise gestion de certains éléments de coût, tels que le coût des ventes (salaires des ouvriers, traitements et avantages sociaux, et frais d'exploitation des agences et coûts d'entreposage). Des pertes additionnelles, telles que la dépréciation des stocks au cours de l'exercice 2015-2016, ont nui à la performance financière de l'Office. L'effet des variations du cours des monnaies étrangères sur la performance financière de l'Office au cours des exercices 2014-2015 et 2015-2016 a amélioré de manière significative la rentabilité durant ces deux exercices (voir la pièce 1).

38. **L'obligation de rendre des comptes du président** — Même si le président de l'Office relève du Conseil d'administration, il est nommé par le gouverneur en conseil et il est membre du Conseil, conformément à la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*. De plus, une disposition de la *Loi* stipule qu'en cas d'absence du président du Conseil, la présidence des réunions du Conseil est assumée par le président. Tous ces aspects de la structure de gouvernance pourraient limiter la capacité du Conseil de garantir la reddition de comptes du président.

39. Le président avait été nommé en décembre 2014. Le Conseil n'avait pas établi d'objectifs clairs à son égard, et sa performance n'a pas été évaluée après coup par le Conseil. En mars 2016, le président a accepté de partir en congé administratif, 14 mois après sa nomination (voir la section **Événement postérieur** au paragraphe 60).

Pièce 1 Si le taux de change du dollar canadien était demeuré à son niveau moyen de 2011–2012, l’Office aurait enregistré des pertes nettes ou, à tout le moins, versé des paiements moindres aux pêcheurs



40. **Le roulement au sein du Conseil d’administration** — Pendant la période visée par l’audit, trois administrateurs, y compris le président du Conseil, ont démissionné; trois autres postes du Conseil sont restés vacants. En février 2016, le gouverneur en conseil a approuvé la nomination de deux administrateurs et du président du Conseil pour un mandat de six mois et, en juin 2016, il a approuvé ces nominations pour une année de plus ou jusqu’à ce que leurs successeurs soient nommés, selon la première de ces éventualités. Les nominations approuvées comprenaient celle d’un administrateur nommé par la suite président par intérim. De novembre 2015 à février 2016, la liste des membres du Conseil était loin d’être complète, seulement quatre des huit postes étant pourvus. De plus, la composition du Conseil ne représentait pas toutes les compétences, telles que les connaissances en matière juridique, qui sont requises pour assumer le rôle de surveillance. Des nominations ont eu lieu depuis, mais elles ne constituent pas une solution à long terme en vue d’assurer que le Conseil dispose des connaissances et des compétences collectives dont il a besoin pour fonctionner de manière stratégique.

41. **Les conflits d’intérêts** — Certains membres du Conseil étaient des représentants de l’industrie de la pêche. Il y avait donc un risque, surtout pour ces administrateurs, de conflits d’intérêts réels, potentiels ou perçus étant donné qu’ils surveillaient les décisions relatives aux paiements versés aux pêcheurs. Cependant, le code régissant les conflits d’intérêts de l’Office stipulait que les membres du Conseil ayant des intérêts dans la livraison de poisson à l’Office ne se trouvaient pas en situation de conflit d’intérêts.

42. **L'information servant à la prise de décisions** — Nous avons constaté que l'information dont se servait le Conseil était limitée et que, si cette information avait été fournie adéquatement par la direction, la prise de décision et la surveillance s'en seraient trouvées améliorées. En voici des exemples :

- L'Office n'avait pas de plans opérationnels, notamment un plan de gestion des immobilisations à long terme ou un plan des ressources humaines.
- Le Conseil recevait de manière sporadique des rapports de la direction sur la conformité de l'Office aux exigences de l'Agence canadienne d'inspection des aliments; par conséquent, il n'était pas en mesure d'évaluer la conformité de l'Office et de prendre les mesures qui auraient pu s'imposer.
- Le Conseil ne recevait pas d'information sur la performance des activités d'exploitation de l'usine (comme les mesures du rendement et de l'efficacité de la main-d'œuvre), ce qui signifiait qu'il était incapable de surveiller l'efficacité ou l'efficacite de l'Office.

Des pratiques et des contrôles opérationnels importants étaient absents ou ignorés par la direction

43. Nous avons constaté la présence de défauts graves dans les méthodes fondamentales de gestion de l'Office. Nous avons aussi constaté que la direction avait ignoré des contrôles tels que les politiques, les procédures et les méthodes qui sont essentielles à la poursuite de ses activités. Nous avons aussi constaté des défauts graves dans la gestion des ressources humaines et des activités d'exploitation de l'usine.

44. Même si nous avons fait des recommandations dans ces secteurs en 2005, nous avons constaté des défauts graves omniprésents dans notre audit de 2010. En 2016, bon nombre de ces problèmes et défauts persistaient, mais nous avons également constaté de nouveaux défauts graves dans les contrôles de gestion.

45. **Méthodes de gestion** — Nous avons constaté que les méthodes de gestion de la direction n'étaient pas suffisamment axées sur l'efficacité, l'efficacité, l'entretien des actifs et la sûreté des ressources humaines.

46. Par exemple, l'Office a l'obligation de maintenir un milieu de travail sain, sûr et respectueux. Cependant, de 2014 à 2015, les demandes d'indemnité pour accident du travail ont augmenté, passant de 197 000 \$ à 270 000 \$, tandis que le nombre de jours de travail perdus en raison d'accidents est passé de 754 à 1 200. Nous avons constaté que certains ouvriers de l'usine n'avaient pas suivi le cours obligatoire sur la santé et la sécurité qu'un programme de prévention des risques exigé par les règlements n'était pas encore prêt, et que la politique sur le respect en milieu de travail et le plan de prévention de la violence étaient désuets.

Si ces questions de santé et de sécurité ne sont pas réglées, elles pourraient donner lieu à plus d'incidents touchant la sécurité des employés et exposer l'Office à des pertes importantes.

47. D'autres défauts ont été observés dans les méthodes de gestion liées à l'efficacité de production :

- Nous avons constaté que les cibles et les normes de rendement, de capacité et d'efficacité de la main-d'œuvre n'avaient pas été révisées depuis des années. Nous avons aussi constaté que plusieurs unités de l'Office mesuraient diverses cibles informelles de différentes manières, produisant ainsi des taux de rendement différents. Ces approches incohérentes ont nui aux activités de surveillance de la direction. Le rendement est une mesure déterminante de l'efficacité et de la performance de la production; améliorer le rendement fait accroître les revenus.
- De plus, nos deux audits précédents avaient révélé que les méthodes de mesure du rendement de l'Office étaient inefficaces.
- Nous avons aussi constaté que l'Office ne mesurait pas le **flux de production** par rapport à la capacité de son équipement et de sa main-d'œuvre. Le flux de production constitue un facteur clé de l'efficacité des activités d'exploitation de l'usine et peut être affecté par des problèmes comme des bris mécaniques, des pénuries de main-d'œuvre, des blessures ou une mauvaise planification de la chaîne de production.

48. Nous avons constaté que l'Office ne disposait pas d'un système d'information complet et exact sur la production, qui aurait permis à la direction de bien gérer les activités d'exploitation. De plus, nous n'avons trouvé aucun élément probant prouvant que la direction utilisait les résultats de son programme de contrôle de la qualité pour améliorer ses activités. Ces résultats pourraient servir à améliorer l'efficacité, le rendement et potentiellement la qualité des produits et, par conséquent, la valeur des ventes de ces produits.

49. **Contrôles de gestion** — Nous avons constaté que la direction avait ignoré les contrôles, comme les politiques, les procédures et les processus clés qui pourraient fournir aux employés des méthodes approuvées pour mener leurs activités.

50. Par exemple, au cours de l'exercice 2015-2016, le président a créé des postes sans description de travail, il en a révisé les salaires sans fournir de justification appropriée, et les a pourvus sans tenir de concours ou appliquer un processus de sélection fondé sur le mérite – contrevenant ainsi aux pratiques de recrutement et de dotation de l'Office. Après la

Flux de production — Mesure de la quantité de poisson cru qui passe par le processus de la production.

période couverte par notre audit, le président devenu ancien président nous a indiqué que les postes avaient été examinés de façon appropriée. Il a aussi précisé que l'Office ne disposait pas d'une politique de recrutement claire; cette observation cadre avec nos constatations (voir la pièce 4, section « Recrutement et dotation »).

51. De la même manière, les procédures normales d'exploitation de l'Office exigeaient des fermetures annuelles de l'usine pour entretien, mais nous avons constaté qu'il n'y en avait pas eu au cours des exercices 2014-2015 et 2015-2016.

52. En outre, le président n'a pas suivi la politique de l'Office en matière d'approvisionnement et d'achat. Nous avons constaté que de l'équipement avait été acheté au cours de l'exercice 2015-2016 pour un montant total de 794 000 \$ avec l'approbation du président, mais sans que des analyses de rentabilisation appropriées aient été effectuées. Nous n'avons trouvé aucune preuve que le Conseil avait approuvé l'achat d'un des deux biens achetés qui nécessitaient son approbation, en conformité avec la politique. Trois pièces d'équipement n'ont pas servi à l'usine, car l'Office a réalisé qu'elles ne répondaient pas à ses besoins. L'achat d'un hachoir pour transformer le poisson en est le parfait exemple : ce hachoir s'est avéré inutile parce que l'Office s'est rendu compte que le produit final ne plaisait pas aux consommateurs. La réalisation d'une analyse de rentabilisation appropriée aurait permis à l'Office de considérer la satisfaction des clients à l'égard du produit haché avant d'acheter le hachoir. Après la période couverte par l'audit, le président devenu ancien président nous a signalé que tous les engagements d'achat d'équipement qui lui avaient été présentés étaient accompagnés de plans d'entreprise et des approbations requises. Il a aussi déclaré que l'Office avait testé un hachoir semblable au préalable et que le client avait trouvé le produit haché satisfaisant.

53. Nous avons aussi constaté qu'en élaborant son plan de commercialisation de 2015-2016, l'Office n'avait pas fait de recherches sur l'établissement des prix et la disponibilité du poisson chez ses concurrents. L'Office n'avait pas non plus effectué de sondages officiels sur la satisfaction des clients, et son suivi des commentaires informels des clients sur les problèmes touchant les produits était limité.

54. Une saine gestion des activités d'exploitation de l'usine et de commercialisation est nécessaire à l'Office pour assurer la sécurité de ses employés et s'acquitter de son mandat, qui comprend la maximisation des paiements versés aux pêcheurs. Sans mesures exactes du rendement et du flux de production, la direction ne pouvait pas évaluer l'efficacité de l'usine. Bien que l'Agence canadienne d'inspection des aliments n'ait soulevé aucune préoccupation au sujet de la salubrité des aliments produits par l'Office, les résultats du programme de contrôle de la qualité auraient pu permettre à l'Office d'améliorer son efficacité, son rendement et la qualité de ses produits, et par le fait même la valeur de vente de ceux-ci.

55. **Recommandation** — En consultation avec le ministre des Pêches et des Océans, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce devrait corriger les défauts observés relativement à ses méthodes de gouvernance, notamment dans les secteurs touchant les profils et les compétences des membres du Conseil d'administration, la surveillance exercée et les conflits d'intérêts potentiels ou perçus.

***Réponse de l'Office** — Recommandation acceptée. Dans les limites établies par la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce, et en consultation avec les parties prenantes du gouvernement fédéral, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce procédera à un examen de ses méthodes de gouvernance d'entreprise qui sera axé sur les rôles, les obligations de rendre compte et les responsabilités de surveillance des membres du Conseil. L'Office établira des procédures pour remédier aux faiblesses relevées et intégrera celles-ci aux méthodes du Conseil. L'examen sera terminé d'ici le 30 juin 2017.*

Le 16 décembre 2016, le président du Conseil a demandé au Ministre que deux postes vacants au Conseil soient pourvus et qu'un administrateur possédant une expertise en finances soit nommé à un poste vacant et que la personne nommée assume le rôle de président du Comité de vérification et de risque.

L'Office note que le gouvernement fédéral est responsable de nommer les membres du Conseil ayant une connaissance suffisante de l'industrie de la pêche commerciale en eaux douces ainsi que l'expertise nécessaire en matière juridique, en comptabilité, en commercialisation, en gestion et en tout autre domaine pour diriger l'Office. Le Conseil et la direction, de même que les parties prenantes du gouvernement fédéral, examineront et réviseront, au besoin, le code régissant les conflits d'intérêts du Conseil d'ici le 30 avril 2017 pour corriger les problèmes signalés dans le présent rapport.

56. **Recommandation** — L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce devrait actualiser son registre des risques ainsi que son orientation stratégique et ses objectifs, en consultation avec les représentants du gouvernement, afin qu'il puisse définir, faire approuver et mettre en œuvre en temps opportun une orientation stratégique à long terme. Ce faisant, l'Office devrait s'assurer qu'il dispose de l'information appropriée pour prendre des décisions.

***Réponse de l'Office** — Recommandation acceptée. Le registre des risques de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce n'a pas fait l'objet d'un examen officiel depuis la fin de 2014. En septembre 2016, l'Office a engagé un consultant indépendant pour analyser l'incidence financière et opérationnelle du retrait du Manitoba de l'entente de participation conclue en vertu de la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce. En janvier 2017, dans le cadre de la planification des activités de l'Office pour 2017-2018, une séance de planification stratégique a eu lieu*

pour évaluer les risques qui pèsent sur l'Office et pour trouver des moyens de les atténuer. Le Conseil et la direction actualiseront la stratégie de gestion intégrée des risques de l'Office; cette stratégie actualisée sera intégrée au plan d'entreprise pour la période de 2017-2018 à 2021-2022. Ce plan sera présenté au Ministre le 3 mars 2017.

57. Recommandation — L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce devrait élaborer des plans opérationnels et d'immobilisations qui définissent clairement comment atteindre les objectifs stratégiques pour les années à venir, et les communiquer efficacement à l'ensemble de l'organisation.

***Réponse de l'Office** — Recommandation acceptée. Les plans opérationnels assortis d'indicateurs de performance clés ont été élaborés pour l'exercice 2016-2017; ils sont inclus dans le plan d'entreprise de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce pour la période de 2016-2017 à 2020-2021. Depuis septembre 2016, l'Office a repris les examens opérationnels hebdomadaires avec la haute direction portant surtout sur les données d'exploitation. Ces données, examinées une fois par semaine, concernent les livraisons de poisson, le rendement de la matière première, la productivité de la main-d'œuvre, la fréquence des accidents, l'absentéisme, les marges sur ventes, les heures supplémentaires et les niveaux des stocks. L'Office continuera de renforcer son examen hebdomadaire et rendra compte systématiquement de sa performance opérationnelle au Conseil d'administration chaque trimestre. Le tout devrait être prêt d'ici le 30 avril 2017.*

De plus, l'Office a rétabli des indicateurs de performance clés et il les a communiqués à tous les employés dans le cadre de l'exercice annuel de gestion de la performance et de détermination de la rémunération à risque de 2016-2017. Tous les employés savent que leur performance et leur rémunération seront de nouveau évaluées par rapport à ces indicateurs. L'Office définira des indicateurs opérationnels à long terme en vue d'atteindre les objectifs stratégiques énoncés dans son plan d'entreprise pour la période de 2017-2018 à 2021-2022 et collaborera avec les parties prenantes du gouvernement pour trouver la voie à suivre.

Le Conseil et la direction collaboreront avec les parties prenantes du gouvernement pour comprendre la viabilité de l'Office et reverront le plan d'immobilisations à long terme élaboré en 2010. À la suite de cette revue, un nouveau plan d'immobilisations à long terme sera élaboré d'ici le 30 juin 2017.

58. Recommandation — L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce devrait revoir ses politiques et ses procédures pour trouver où des mises à jour sont requises et où se trouvent les lacunes. Il devrait s'assurer que ses employés reçoivent une formation sur ses politiques et procédures en fonction de leurs responsabilités. L'Office devrait aussi évaluer et surveiller la conformité à ses politiques et procédures.

Réponse de l'Office — Recommandation acceptée. L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce examinera ses politiques et procédures existantes et les mettra à jour au besoin. Il reverra la communication, la formation et la surveillance de la conformité, et apportera les améliorations qui s'imposent. Il mettra à jour les politiques et les procédures pertinentes d'ici le 30 juin 2017. Ces mises à jour seront communiquées à tous les employés et à toutes les parties prenantes d'ici le 31 août 2017.

Conclusion

59. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et les méthodes de gestion organisationnelle et de gestion des activités de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce que nous avons examinés comportaient des défauts graves. Vu le caractère généralisé de ces défauts graves, nous avons conclu que l'Office n'avait pas mis en œuvre ces moyens et méthodes durant la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Événement postérieur

60. Le 21 décembre 2016, en conformité avec le décret C.P. 2016-1181, sur recommandation du ministre des Pêches et des Océans, le gouverneur en conseil a mis fin à la nomination du président de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce pour motif valable, à la suite d'une enquête indépendante menée sur les allégations et les préoccupations soulevées par des plaintes concernant sa conduite en tant que président. L'ancien président avait accepté de partir en congé administratif en mars 2016.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion à savoir si, pendant la période visée par l'audit, les moyens et méthodes de l'Office que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de l'Office, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

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;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, l'Office est tenu de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du code de déontologie de Comptables professionnels agréés de la Nouvelle-Écosse et du *Code de valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle du Bureau du vérificateur général du Canada*. Ces deux codes reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les constatations figurant dans le présent rapport étaient fondées sur des faits.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pèsent sur l'Office et qui pourraient nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons testé les moyens et les méthodes sélectionnés aux fins de l'examen en étudiant des documents clés et en observant les activités d'exploitation dans l'usine de transformation de l'Office. Nous nous sommes aussi entretenus avec des membres du Conseil d'administration, des membres de la haute direction et d'autres employés de l'Office. Nous avons exécuté nos tests, y compris les entretiens avec la direction, entre octobre 2015 et juin 2016. Ces tests ont porté sur toute la période visée par l'audit.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit, ainsi que les critères utilisés pour les évaluer, sont présentés dans l'annexe.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucuns travaux d'audit interne.

Critères d'audit et sources

La liste complète des critères appliqués pour évaluer les moyens et les méthodes sélectionnés aux fins de l'examen est présentée ci-dessous. Les critères qui ont donné lieu aux principales constatations figurent aussi à l'annexe.

Gouvernance de l'Office

Critères

Le Conseil d'administration et ses comités avaient défini et mis en œuvre clairement leurs rôles, responsabilités, pouvoirs et obligations de rendre des comptes.

Le Conseil d'administration a fonctionné en restant indépendant de la direction; les administrateurs étaient indépendants par rapport à l'Office et respectaient un code de conduite bien défini, ainsi que les directives sur les conflits d'intérêts qui leur sont destinées.

Le Conseil d'administration comptait un nombre suffisant de membres possédant les capacités, les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires; il avait accès à des experts externes et à des cours de formation pour bien s'acquitter de ses responsabilités.

Le Conseil d'administration a évalué sa performance et celle de ses comités et de ses membres.

Le Conseil d'administration disposait de l'information nécessaire pour interpréter le mandat législatif et d'intérêt public de l'Office. Cette information lui a permis d'établir l'orientation stratégique que doit suivre la direction.

L'orientation stratégique de l'Office était clairement définie et communiquée; elle était conforme aux priorités du gouvernement et au mandat de l'Office.

Le Conseil a reçu en temps opportun l'information voulue pour pouvoir surveiller et suivre les activités, les résultats et la gestion des risques de l'Office, et pour prendre les décisions visant à atteindre les objectifs stratégiques.

Le Conseil d'administration a surveillé la conformité de l'Office aux lois, aux règlements, aux principales politiques internes, au code de conduite et aux règles de déontologie de l'Office.

Le Conseil d'administration a communiqué efficacement avec les parties prenantes externes, le ministre responsable et le public dans le cadre de son mandat.

Sources

Organisation de coopération et de développement économiques, *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, 2015

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiens et des Canadiennes – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2012

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Planification stratégique

Critères

Dans le cadre de son processus de planification stratégique, l'Office a tenu compte de l'environnement interne et externe, de ses forces et ses faiblesses et a identifié les risques.

Les plans opérationnels cadraient avec l'orientation stratégique, contenaient de l'information suffisante et appropriée pour encadrer les activités de la direction et ont été communiqués dans l'ensemble de l'Office.

Sources

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiens et des Canadiennes – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie* (3^e édition), 2012

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Gestion des risques

Critères

L'Office a identifié et évalué les risques éventuels qu'il doit gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

L'Office a défini et appliqué des mesures en réponse aux risques qui la menaçaient.

La haute direction et le Conseil d'administration ont reçu de l'information appropriée sur les risques pour prendre des décisions et assurer la gestion ou le suivi des risques, et actualiser les stratégies d'atténuation des risques.

Sources

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre stratégique de gestion du risque*, 2010

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Le management des risques de l'entreprise – Cadre de référence*, 2004

Mesure de la performance et communication des résultats

Critères

L'Office a défini des attentes mesurables en matière de performance annuelle (cibles de performance) qui appuient ses objectifs stratégiques.

L'Office a établi des indicateurs de performance mesurables en vue de produire de l'information qui était utile pour les utilisateurs (la direction, le Conseil d'administration et le public) et qui l'a aidé à réaliser ses objectifs stratégiques.

L'Office a recueilli des données sur les indicateurs de performance pour mesurer ses résultats par rapport aux cibles opérationnelles qu'elle avait définies dans ses plans d'entreprise annuels.

Sources

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSASB), *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Gestion des ressources humaines

Critères

L'Office a mis en œuvre un processus de planification stratégique des ressources humaines afin d'évaluer l'effectif dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques.

L'Office a planifié la relève aux postes clés afin de s'assurer de réaliser ses objectifs stratégiques.

L'Office a recruté du personnel de manière à disposer d'un effectif compétent et impartial.

L'Office a évalué la performance de ses employés par rapport à des objectifs qui cadraient avec les objectifs stratégiques, de manière à reconnaître une performance satisfaisante et à prendre des mesures correctives en cas de mauvaise performance.

L'Office a assuré l'établissement d'un milieu de travail sain, sûr et respectueux.

Sources

Association des professionnels en ressources humaines et CCH, *Ultimate HR Manual*

Commission de la fonction publique du Canada, *Lignes directrices en matière de nomination*, 2016

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de politique pour la gestion des personnes*, 2010

Conseil du Trésor, *Directive sur la gestion du rendement*, 2014

Bureau du conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État – Lignes directrices*, 2014

Conseil du Trésor, *Politique en matière de sécurité et de santé au travail*

Activités d'exploitation de l'usine

Critères

L'Office disposait des moyens et des méthodes lui permettant de planifier et de gérer les activités d'exploitation de l'usine de manière efficiente et économique, afin de satisfaire aux besoins des clients.

L'Office disposait des moyens et des méthodes pour mesurer et surveiller les activités d'exploitation de l'usine et en rendre compte et pour prendre des mesures correctives au besoin.

Les activités d'exploitation de l'usine ont été menées conformément aux règlements et permettaient de préparer des produits répondant aux normes de qualité et de salubrité.

L'Office disposait des moyens et des méthodes pour planifier l'entretien de ses immobilisations et pour acquérir et modifier son usine et ses équipements afin de protéger ses actifs et d'assurer la poursuite de ses activités de manière efficiente.

Sources

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Agence canadienne d'inspection des aliments, *Programme de gestion de la qualité*

Organisation internationale de normalisation, *Principes de management de la qualité*

Richard D. Irwin, *Production/Operations Management* (4^e édition), 1993

Loi sur la gestion des finances publiques

Organisation internationale de normalisation, *ISO 55000:2014 : Gestion d'actifs – Aperçu général, principes et terminologie*

Commercialisation et gestion des approvisionnements

Critères

L'Office disposait des moyens et des méthodes pour prévoir une commercialisation qui concordait avec son plan d'entreprise et son mandat, et qui répondait aux besoins du marché.

L'Office a commercialisé efficacement ses produits et a soutenu ses relations de coopération.

L'Office a exercé une surveillance périodique, a rendu des comptes à cet égard et a pris les mesures qui s'imposaient.

L'Office disposait des moyens et des méthodes lui permettant 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 et à un prix qui lui permet de mener ses activités en étant financièrement autonome.

Sources

Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Richard D. Irwin, *Production/Operations Management* (4^e édition), 1993

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} octobre 2015 au 30 juin 2016. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à la date du début de l'examen spécial. Nous avons aussi noté un événement postérieur à l'examen qui est survenu le 21 décembre 2016.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 21 février 2017, à Halifax, en Nouvelle-Écosse.

Équipe d'audit

Directrice principale : Heather McManaman

Riowen Abgrall
Nancy Bennett
Benoît Gosselin
Maggie Hart
Paul Kelly
John McGrath
Robyn Roy

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse
<p>55. En consultation avec le ministre des Pêches et des Océans, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce devrait corriger les défauts observés relativement à ses méthodes de gouvernance, notamment dans les secteurs touchant les profils et les compétences des membres du Conseil d'administration, la surveillance exercée et les conflits d'intérêts potentiels ou perçus.</p>	<p>Réponse de l'Office — Recommandation acceptée. Dans les limites établies par la <i>Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce</i>, et en consultation avec les parties prenantes du gouvernement fédéral, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce procédera à un examen de ses méthodes de gouvernance d'entreprise qui sera axé sur les rôles, les obligations de rendre compte et les responsabilités de surveillance des membres du Conseil. L'Office établira des procédures pour remédier aux faiblesses relevées et intégrera celles-ci aux méthodes du Conseil. L'examen sera terminé d'ici le 30 juin 2017.</p> <p>Le 16 décembre 2016, le président du Conseil a demandé au Ministre que deux postes vacants au Conseil soient pourvus et qu'un administrateur possédant une expertise en finances soit nommé à un poste vacant et que la personne nommée assume le rôle de président du Comité de vérification et de risque.</p> <p>L'Office note que le gouvernement fédéral est responsable de nommer les membres du Conseil ayant une connaissance suffisante de l'industrie de la pêche commerciale en eaux douces ainsi que l'expertise nécessaire en matière juridique, en comptabilité, en commercialisation, en gestion et en tout autre domaine pour diriger l'Office. Le Conseil et la direction, de même que les parties prenantes du gouvernement fédéral, examineront et réviseront, au besoin, le code régissant les conflits d'intérêts du Conseil d'ici le 30 avril 2017 pour corriger les problèmes signalés dans le présent rapport.</p>
<p>56. L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce devrait actualiser son registre des risques ainsi que son orientation stratégique et ses objectifs, en consultation avec les représentants du gouvernement, afin qu'il puisse définir, faire approuver et mettre en œuvre en temps opportun une orientation stratégique à long terme. Ce faisant, l'Office devrait s'assurer qu'il dispose de l'information appropriée pour prendre des décisions.</p>	<p>Réponse de l'Office — Recommandation acceptée. Le registre des risques de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce n'a pas fait l'objet d'un examen officiel depuis la fin de 2014. En septembre 2016, l'Office a engagé un consultant indépendant pour analyser l'incidence financière et opérationnelle du retrait du Manitoba de l'entente de participation conclue en vertu de la <i>Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce</i>. En janvier 2017, dans le cadre de la planification des activités de l'Office pour 2017-2018, une séance de planification stratégique a eu lieu pour évaluer les risques qui pèsent sur l'Office et pour trouver des moyens de les atténuer. Le Conseil et la direction actualiseront la stratégie de gestion intégrée des risques de l'Office; cette stratégie actualisée sera intégrée au plan d'entreprise pour la période de 2017-2018 à 2021-2022. Ce plan sera présenté au Ministre le 3 mars 2017.</p>

Recommandation	Réponse
<p>57. L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce devrait élaborer des plans opérationnels et d'immobilisations qui définissent clairement comment atteindre les objectifs stratégiques pour les années à venir, et les communiquer efficacement à l'ensemble de l'organisation.</p>	<p>Réponse de l'Office — Recommandation acceptée. Les plans opérationnels assortis d'indicateurs de performance clés ont été élaborés pour l'exercice 2016-2017; ils sont inclus dans le plan d'entreprise de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce pour la période de 2016-2017 à 2020-2021. Depuis septembre 2016, l'Office a repris les examens opérationnels hebdomadaires avec la haute direction portant surtout sur les données d'exploitation. Ces données, examinées une fois par semaine, concernent les livraisons de poisson, le rendement de la matière première, la productivité de la main-d'œuvre, la fréquence des accidents, l'absentéisme, les marges sur ventes, les heures supplémentaires et les niveaux des stocks. L'Office continuera de renforcer son examen hebdomadaire et rendra compte systématiquement de sa performance opérationnelle au Conseil d'administration chaque trimestre. Le tout devrait être prêt d'ici le 30 avril 2017.</p> <p>De plus, l'Office a rétabli des indicateurs de performance clés et il les a communiqués à tous les employés dans le cadre de l'exercice annuel de gestion de la performance et de détermination de la rémunération à risque de 2016-2017. Tous les employés savent que leur performance et leur rémunération seront de nouveau évaluées par rapport à ces indicateurs. L'Office définira des indicateurs opérationnels à long terme en vue d'atteindre les objectifs stratégiques énoncés dans son plan d'entreprise pour la période de 2017-2018 à 2021-2022 et collaborera avec les parties prenantes du gouvernement pour trouver la voie à suivre.</p> <p>Le Conseil et la direction collaboreront avec les parties prenantes du gouvernement pour comprendre la viabilité de l'Office et reverront le plan d'immobilisations à long terme élaboré en 2010. À la suite de cette revue, un nouveau plan d'immobilisations à long terme sera élaboré d'ici le 30 juin 2017.</p>
<p>58. L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce devrait revoir ses politiques et ses procédures pour trouver où des mises à jour sont requises et où se trouvent les lacunes. Il devrait s'assurer que ses employés reçoivent une formation sur ses politiques et procédures en fonction de leurs responsabilités. L'Office devrait aussi évaluer et surveiller la conformité à ses politiques et procédures.</p>	<p>Réponse de l'Office — Recommandation acceptée. L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce examinera ses politiques et procédures existantes et les mettra à jour au besoin. Il reverra la communication, la formation et la surveillance de la conformité, et apportera les améliorations qui s'imposent. Il mettra à jour les politiques et les procédures pertinentes d'ici le 30 juin 2017. Ces mises à jour seront communiquées à tous les employés et à toutes les parties prenantes d'ici le 31 août 2017.</p>

Annexe — Constatations détaillées

Méthodes de gestion organisationnelle

Nous avons examiné la gouvernance de l'Office, la planification stratégique et la gestion des risques; ainsi que la gestion des ressources humaines.

Nous avons constaté des défauts graves relativement à des aspects de la gouvernance de l'Office dans les secteurs suivants : les compétences du Conseil d'administration, l'orientation stratégique, et la surveillance du Conseil et le processus décisionnel. De plus, des améliorations s'imposaient en ce qui a trait à l'indépendance du Conseil et aux communications (voir la pièce 2).

Pièce 2 Gouvernance de l'Office — principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil	Le Conseil d'administration a fonctionné en restant indépendant de la direction; les administrateurs étaient indépendants par rapport à l'Office et respectaient un code de conduite bien défini, ainsi que les directives sur les conflits d'intérêts qui leur sont destinées.	L'Office disposait d'un code régissant les conflits d'intérêts auquel étaient assujettis les administrateurs, qui ont aussi été informés de leurs obligations aux termes de la <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i> . Faiblesse Le code régissant les conflits d'intérêts de l'Office stipulait que les membres du Conseil ayant des intérêts dans la livraison de poisson à l'Office ne se trouvaient pas en situation de conflit d'intérêts.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

Pièce 2 Gouvernance de l'Office — principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Compétences du Conseil d'administration	<p>Le Conseil d'administration comptait un nombre suffisant de membres possédant les capacités, les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires; il avait accès à des experts externes et à des cours de formation pour bien s'acquitter de ses responsabilités.</p> <p>Le Conseil d'administration a évalué sa performance et celle de ses comités et de ses membres.</p>	<p>Selon la politique du Comité de vérification et de risque, le Conseil disposait des ressources et des pouvoirs pour s'acquitter de ses responsabilités, y compris du pouvoir de retenir les services d'un conseiller ou d'experts, lorsqu'il le jugeait nécessaire, et ce, sans obtenir l'autorisation de la direction.</p> <p>Défauts graves</p> <p>L'Office ne disposait pas d'un profil à jour des membres du Conseil.</p> <p>De novembre 2015 à février 2016, le Conseil n'avait ni un nombre suffisant de membres ni les compétences nécessaires.</p> <p>Les mandats des membres du Conseil n'expiraient pas à différents moments.</p> <p>Le Conseil n'a pas évalué sa performance ni celle de ses membres.</p>	
Orientation stratégique	<p>Le Conseil d'administration disposait de l'information nécessaire pour interpréter le mandat législatif et d'intérêt public de l'Office. Cette information lui a permis d'établir l'orientation stratégique que doit suivre la direction.</p> <p>L'orientation stratégique de l'Office était clairement définie et communiquée; elle était conforme aux priorités du gouvernement et au mandat de l'Office.</p>	<p>Défauts graves</p> <p>La dernière mise à jour du plan stratégique décennal de l'Office remonte à 2011; l'orientation stratégique n'était pas clairement définie.</p> <p>L'information dont le Conseil disposait pour faire son travail était limitée.</p> <p>Bien qu'ayant présenté des plans d'entreprise quinquennaux au Ministre, l'Office a mené ses activités d'exploitation sans plans d'entreprise approuvés par le gouverneur en conseil pendant la période visée par l'audit. L'Office n'a pu faire approuver en temps opportun ses plans d'entreprise par le gouverneur en conseil depuis 2009. Lorsqu'une approbation avait été reçue, et ce à la fin ou pratiquement la fin de la première année du plan, elle couvrait seulement une partie de la période quinquennale de planification.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 2 Gouvernance de l'Office — principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du Conseil d'administration et processus décisionnels	<p>Le Conseil a reçu en temps opportun l'information voulue pour pouvoir surveiller et suivre les activités, les résultats et la gestion des risques de l'Office, et pour prendre les décisions visant à atteindre les objectifs stratégiques.</p> <p>Le Conseil d'administration a surveillé la conformité de l'Office aux lois, aux règlements, aux principales politiques internes, au code de conduite et aux règles de déontologie de l'Office.</p>	<p>Le Conseil a reçu de l'information sur les ressources humaines et les finances. Cette information lui a été présentée d'une manière cohérente avec les budgets d'entreprise. Les rapports financiers trimestriels présentaient des comparaisons des montants inscrits au budget et des montants réels pour les exercices antérieurs, et expliquaient les écarts.</p> <p>Défauts graves</p> <p>Pendant la période visée par l'audit, le Conseil n'a pas reçu d'information sur la performance concernant les activités d'exploitation de l'usine pendant deux trimestres.</p> <p>Le Conseil n'a pas reçu suffisamment d'information de la direction pour s'assurer que l'Office se conformait aux lois et aux règlements pertinents, aux politiques internes, et au code de conduite et aux règles de déontologie de l'Office.</p> <p>La performance du président n'a pas été évaluée et ses objectifs de performance n'avaient pas été établis.</p>	
Communications	Le Conseil d'administration a communiqué efficacement avec les parties prenantes externes, le ministre responsable et le public dans le cadre de son mandat.	<p>De l'information utile a été communiquée en temps opportun aux principales parties prenantes et aux pêcheurs.</p> <p>Le rôle du président du Conseil, du président et des administrateurs en ce qui a trait à la communication avec les principales parties prenantes était défini dans divers documents de l'Office.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Le Conseil n'a pas reçu de communication du Ministre au sujet du fait que les plans d'entreprise n'avaient pas été entièrement et rapidement approuvés.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Dans les secteurs de la planification stratégique et de la gestion des risques, nous avons constaté des défauts graves au chapitre de l'analyse de l'environnement et de l'analyse des risques effectuées par l'Office aux fins de sa planification stratégique; de la mise en œuvre de l'orientation stratégique au moyen de la planification opérationnelle; et de l'identification, de l'évaluation et de l'atténuation des risques (voir la pièce 3).

Pièce 3 Planification stratégique et gestion des risques — principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Analyse de l'environnement et analyse des risques aux fins de planification stratégique	Dans le cadre de son processus de planification stratégique, l'Office a tenu compte de l'environnement interne et externe, de ses forces et ses faiblesses et a identifié les risques.	<p>Le plan d'entreprise provisoire de l'Office pour la période de 2016-2017 à 2020-2021 comportait un état de la situation, qui résume les facteurs généraux, à court terme, internes et externes que l'organisation doit considérer ou pourrait devoir considérer.</p> <p>Défauts graves</p> <p>L'Office n'avait pas actualisé son plan stratégique décennal depuis 2011.</p> <p>L'Office n'avait pas intégré une analyse des risques dans sa planification d'entreprise.</p>	
Mise en œuvre de l'orientation stratégique au moyen de la planification opérationnelle	Les plans opérationnels concordent avec l'orientation stratégique, contiennent de l'information suffisante et appropriée pour encadrer les activités de la direction et ont été communiqués dans l'ensemble de l'Office.	<p>Défaut grave</p> <p>Pendant l'exercice 2015-2016, les objectifs stratégiques n'ont pas été correctement communiqués, attribués aux gestionnaires ni inclus dans leurs objectifs de gestion de la performance.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 3 Planification stratégique et gestion des risques — principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Identification et évaluation des risques</p>	<p>L'Office avait identifié et évalué les risques éventuels qu'il devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.</p>	<p>L'Office disposait d'une politique de gestion intégrée du risque et d'un registre des risques. Les risques identifiés et les mesures d'atténuation y sont classés selon un rang donné.</p> <p>La surveillance de la gestion des risques a été déléguée au Comité de vérification et de risque de l'Office.</p> <p>Défauts graves</p> <p>Le registre des risques de l'Office n'a pas été mis à jour depuis 2014 et n'était pas inscrit à l'ordre du jour trimestriel des réunions du Comité de vérification et de risque.</p> <p>Le registre des risques de l'Office ne concordait pas avec ses objectifs stratégiques.</p>	<p style="text-align: center;"></p>
<p>Atténuation des risques (y compris l'information utile à la prise de décisions et à la surveillance des risques)</p>	<p>L'Office a défini et appliqué des mesures en réponse aux risques qui la menaçaient.</p> <p>La haute direction et le Conseil d'administration ont reçu de l'information appropriée sur les risques pour prendre des décisions et assurer la gestion ou le suivi des risques, et actualiser les stratégies d'atténuation des risques.</p>	<p>Défauts graves</p> <p>Les mesures d'atténuation des risques n'avaient pas été mises à jour depuis 2014, et l'Office n'avait pas atténué les risques de manière proactive.</p> <p>L'Office ne disposait pas de processus pour surveiller ou approuver la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques ou pour rendre compte de ces mesures au Conseil.</p>	<p style="text-align: center;"></p>
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Au chapitre de la gestion des ressources humaines, nous avons constaté des défauts graves dans les activités de recrutement et de dotation de l'Office. De plus, des améliorations s'imposaient en ce qui a trait à sa stratégie en matière de ressources humaines, à sa planification de la relève, à sa gestion de la performance et à la mise en place d'un milieu de travail sain, sûr et respectueux (voir la pièce 4).

Pièce 4 Gestion des ressources humaines — principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Stratégie en matière de ressources humaines	L'Office a mis en œuvre un processus de planification stratégique des ressources humaines afin d'évaluer l'effectif dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>L'Office a défini les besoins en matière de ressources humaines et les stratégies en la matière et en a discuté régulièrement aux réunions de la direction.</p> <p>Faiblesse</p> <p>L'Office n'avait pas établi un lien direct entre ses stratégies en matière d'effectif et sa planification d'entreprise; sa surveillance des besoins à combler était limitée ou à court terme.</p>	
Planification de la relève (postes de direction et postes essentiels)	L'Office a planifié la relève aux postes clés afin de s'assurer de réaliser ses objectifs stratégiques.	<p>L'Office a identifié de manière informelle les postes clés et essentiels de son organisation, de même que les successeurs possibles en fonction des personnes disponibles.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Des successeurs n'ont pas été identifiés ou ne se trouvaient pas au sein de l'Office pour certains postes clés et essentiels.</p>	
Recrutement et dotation	L'Office a recruté du personnel de manière à disposer d'un effectif compétent et impartial.	<p>Défauts graves</p> <p>L'Office n'avait pas de politique de recrutement et de dotation.</p> <p>Les procédures de recrutement et de dotation de l'Office étaient informelles et elles n'avaient pas toujours été suivies. Pendant l'exercice 2015-2016, le président a créé des postes sans description de travail, il en a révisé les salaires sans fournir de justification appropriée, et les a pourvus sans tenir de concours ou appliquer un processus de sélection fondé sur le mérite.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 4 Gestion des ressources humaines — principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion de la performance (postes de direction)	L'Office a évalué la performance de ses employés par rapport à des objectifs qui cadraient avec les objectifs stratégiques, de manière à reconnaître la production d'un rendement satisfaisant et à prendre des mesures correctives en cas de rendement médiocre.	<p>Le processus de gestion de la performance de l'Office consistait à évaluer la performance des employés par rapport à leurs objectifs individuels, lesquels concordaient avec les objectifs de l'organisation.</p> <p>Des mesures ont été prises pour redresser une mauvaise performance.</p> <p>Faiblesse</p> <p>L'Office n'avait pas appliqué comme prévu son processus de gestion de la performance visant les gestionnaires et les employés non syndiqués. Par exemple, les objectifs de performance individuels des employés n'ont pas été fixés pour l'exercice 2015-2016.</p>	
Milieu de travail sain, sûr et respectueux	L'Office a assuré l'établissement d'un milieu de travail sain, sûr et respectueux.	<p>L'Office disposait d'un manuel sur la sécurité des installations et la plupart des éléments d'un programme de santé et de sécurité. Les enquêtes sur des incidents ont également été effectuées comme il se doit.</p> <p>L'Office a offert une formation annuelle aux employés sur sa politique sur le respect en milieu de travail.</p> <p>L'Office disposait d'un processus officiel de traitement des plaintes de harcèlement. La plupart des plaintes ont été résolues au terme de discussions informelles, et des mesures disciplinaires ont été prises au besoin.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Certains employés, y compris les ouvriers d'usine, n'avaient pas suivi la formation obligatoire sur la santé et la sécurité.</p> <p>Un programme de prévention des risques, exigé par le <i>Code canadien du travail</i>, et certaines procédures garantissant un milieu de travail sûr étaient toujours en cours d'élaboration.</p> <p>La politique sur le respect en milieu de travail n'a pas été mise à jour depuis 2005. L'Office a élaboré un plan de prévention de la violence en milieu de travail, mais ce dernier n'avait pas encore été mis en œuvre.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Gestion des activités

Nous avons examiné les activités d'exploitation de l'usine ainsi que la commercialisation et la gestion des approvisionnements.

Dans le secteur des activités d'exploitation de l'usine, nous avons constaté des défauts graves au chapitre de la gestion et de la surveillance des activités d'exploitation de l'usine, et de la gestion des immobilisations. De plus, des améliorations s'imposaient en ce qui a trait au programme de contrôle de la qualité des aliments de l'Office (voir la pièce 5).

Pièce 5 Activités d'exploitation de l'usine — Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion et surveillance des activités d'exploitation de l'usine	<p>L'Office disposait des moyens et des méthodes lui permettant de planifier et de gérer les activités d'exploitation de l'usine de manière efficiente et économique, afin de satisfaire aux besoins des clients.</p> <p>L'Office disposait des moyens et des méthodes pour mesurer et surveiller les activités d'exploitation de l'usine et en rendre compte et pour prendre des mesures correctives au besoin.</p>	<p>Les superviseurs et les gestionnaires de l'usine ont participé aux réunions de production quotidiennes, au cours desquelles la production du jour était planifiée en fonction des commandes des clients, des livraisons de poisson et des niveaux des stocks.</p> <p>Défauts graves</p> <p>La plupart des activités d'exploitation étaient modernes et automatisées. Cependant, le débit de production n'était pas optimal sur les plans de l'efficacité et de la qualité des produits.</p> <p>L'Office ne disposait pas d'un système d'information complet et exact sur la production, qui aurait permis à la direction de prendre des décisions éclairées à cet égard.</p> <p>La mesure du rendement ou du flux de production était inefficace.</p> <p>Les cibles et les normes de l'Office en matière de rendement, de flux de production et de main-d'œuvre n'ont pas été révisées depuis plusieurs années. Diverses cibles officieuses ont été mesurées de manière incohérente par plusieurs services de l'Office.</p> <p>Il n'y a pas eu de fermeture annuelle de l'usine pour entretien au cours des exercices 2014-2015 et 2015-2016, comme l'exigent les procédures normales d'exploitation de l'Office.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 5 Activités d'exploitation de l'usine — Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Programme de contrôle de la qualité visant à garantir la salubrité des aliments et leur qualité	Les activités d'exploitation de l'usine ont été menées conformément aux règlements et permettaient de préparer des produits répondant aux normes de qualité et de salubrité.	<p>L'Office n'a pas eu de rappels de produits ni de fermetures d'usine au cours des exercices 2014-2015 et 2015-2016 en raison d'inquiétudes concernant la salubrité des aliments.</p> <p>Le programme de contrôle de la qualité de l'Office (pour la salubrité des aliments) a été approuvé annuellement par l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Le programme énonçait clairement le but, les procédures et les personnes chargées de chacune des procédures normales d'exploitation.</p> <p>L'Office a réalisé un audit de ses agents d'approvisionnement pour s'assurer qu'ils se conforment aux ententes qui les lient à l'Office.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Aucun élément probant ne prouvait que la direction utilisait les résultats de son programme de contrôle de la qualité pour améliorer constamment ses activités.</p>	
Gestion des immobilisations	L'Office disposait des moyens et des méthodes pour planifier l'entretien de ses immobilisations et pour acquérir et modifier son usine et ses équipements afin de protéger ses actifs et d'assurer la poursuite de ses activités de manière efficace.	<p>Défauts graves</p> <p>Le président n'a pas suivi la politique de l'Office en matière d'approvisionnement et d'achat (voir le paragraphe 52).</p> <p>L'Office ne disposait pas d'un plan de gestion des immobilisations à long terme à jour.</p> <p>L'Office n'avait pas évalué ses besoins futurs en immobilisations depuis l'établissement du plan en 2010.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Dans le secteur de la commercialisation et de la gestion des approvisionnements, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient au chapitre de la planification de la commercialisation, et de la gestion de l'offre et des stocks (voir la pièce 6).

Pièce 6 Commercialisation et gestion des approvisionnements — Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification de la commercialisation	L'Office disposait des moyens et des méthodes pour prévoir une commercialisation qui concordait avec son plan d'entreprise et son mandat, et qui répondait aux besoins du marché.	<p>L'Office disposait d'un plan de commercialisation qui concordait avec la version provisoire de son plan d'entreprise pour la période de 2016-2017 à 2020-2021 et qui visait le marché actuel, répondait aux problèmes touchant les gammes de produits, et énonçait les objectifs, la stratégie et la manière d'atteindre les objectifs.</p> <p>La direction a utilisé des rapports pour surveiller les ventes. Ces rapports fournissaient de l'information par espèce, ainsi que sur les volumes des ventes, les ventes brutes, le prix de vente à la livre et la marge sur coût variable par unité.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Le plan de commercialisation ne concordait pas avec les indicateurs et les cibles de performance définis dans le plan d'entreprise.</p> <p>L'Office n'a pas comparé ses prix et la disponibilité du poisson avec les prix et la disponibilité du poisson chez ses concurrents, et il n'a pas officiellement évalué la satisfaction des clients.</p> <p>Entre le printemps 2015 et mai 2016, l'Office ne disposait d'aucun processus officiel pour développer ses produits et ses activités, y compris pour effectuer des analyses de marché et surveiller les prix et la disponibilité du poisson chez ses concurrents.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

Pièce 6 Commercialisation et gestion des approvisionnements — Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Approvisionnement et gestion des stocks (y compris le processus d'établissement des prix)</p>	<p>L'Office disposait des moyens et des méthodes lui permettant 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 et à un prix qui lui permet de mener ses activités en étant financièrement autonome.</p>	<p>L'Office avait mis en place un processus pour prévoir les livraisons de poisson, et il utilisait cette information au moment d'établir ses budgets.</p> <p>L'Office disposait d'une stratégie d'établissement des prix officieuse et misait sur l'établissement des prix pour inciter les pêcheurs à approvisionner l'Office en poisson afin de répondre à ses besoins.</p> <p>Des moyens et des méthodes étaient en place pour gérer les stocks de poisson en fonction de diverses caractéristiques, telles que l'espèce, la taille, l'âge et la qualité ou l'état du poisson.</p> <p>Faiblesse</p> <p>L'Office n'a pas géré son stock de corégone de manière appropriée (voir le paragraphe 36).</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			