



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL – OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE, DES RAPPORTS DU PRINTEMPS 2017 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Rapport du Comité permanent des comptes publics

L'honorable Kevin Sorenson, le président

**DÉCEMBRE 2017
42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION**

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : www.noscommunes.ca

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL – OFFICE DE
COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU
DOUCE, DES RAPPORTS DU PRINTEMPS 2017
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

**Le président
L'hon. Kevin Sorenson**

DÉCEMBRE 2017

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PRÉSIDENT

L'hon. Kevin Sorenson

VICE-PRÉSIDENTS

Alexandra Mendès

David Christopherson

MEMBRES

Chandra Arya

Rémi Massé

Shaun Chen

Joyce Murray*

Gérard Deltell

Alexander Nuttall

Paul Lefebvre

Brenda Shanahan

Steven MacKinnon*

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Dean Allison

Mary Ng

René Arseneault

Robert Sopuck

GREFFIER DU COMITÉ

Michel Marcotte

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

André Léonard, analyste

Dillan Theckedath, analyste

* Membre sans droit de vote, conformément à l'article 104(5) du Règlement.

LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

a l'honneur de présenter son

TRENTE-SEPTIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité a étudié le Rapport d'examen spécial - Office de commercialisation du poisson d'eau douce, des Rapports du printemps 2017 du vérificateur général du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :



RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL – OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE, DES RAPPORTS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA DU PRINTEMPS 2017

INTRODUCTION

Selon le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), l'Office « de commercialisation du poisson d'eau douce [(l'Office)] est une société d'État fédérale constituée en 1969 [...] en vue de commercialiser et de vendre du poisson, des produits de poisson et des sous-produits du poisson au Canada et à l'étranger¹ ».

Toujours selon le BVG, l'Office doit :

- maximiser les bénéfices versés aux pêcheurs commerciaux de l'ouest du Canada « 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 marchés² »;
- mener ses activités sans crédits du Parlement, avec une limite d'emprunt de 50 millions de dollars; le 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 » et « a aussi demandé à l'Office de limiter ses demandes en capital³ »;
- acheter « du poisson pêché légalement et qui est à vendre » au Manitoba, en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest⁴.

Le BVG souligne que « les pêcheurs et les coopératives de pêcheurs doivent vendre à l'Office, qui doit acheter le produit, sauf pour les ventes locales⁵ ». De plus, l'Office « est

1 Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), « [Office de commercialisation du poisson d'eau douce – Examen spécial – 2017](#) », Rapport d'examen spécial – *Rapports du vérificateur général du Canada – Printemps 2017*, paragr. 1.

2 *Ibid.*, paragr. 2.

3 *Ibid.*, paragr. 3.

4 *Ibid.*, paragr. 4.

5 *Ibid.*, paragr. 5.



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 ». Aussi, durant « la période couverte par l'audit [du BVG], le président de l'Office a accepté de partir en congé administratif, et un président intérimaire a été nommé⁶ ». Dans ce rapport, le président s'entend de la première de ces deux personnes.

L'Office compte environ 45 employés à temps plein affectés à des tâches administratives et 175 employés à temps plein dans le secteur de la production⁷. L'Office « achète environ 15 millions de kilogrammes de poisson par an auprès de quelque 1 600 pêcheurs⁸ ». Les agents d'approvisionnement reçoivent le poisson des pêcheurs à plus de 48 points de livraison, en évaluent la qualité, l'emballent et l'expédient vers l'usine de transformation de Winnipeg⁹.

Selon le BVG, 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 finaux¹⁰.

De plus, 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 [...] Plus de 80 % des recettes de ventes provenaient des exportations¹¹ ».

Le BVG a effectué des audits de l'Office en 2005 et 2010¹². L'audit de 2010 avait révélé des défauts graves en ce qui concerne :

- la gouvernance, la planification stratégique, la gestion des risques;

6 *Ibid.*, paragr. 6.

7 *Ibid.*, paragr. 7.

8 *Ibid.*, paragr. 8.

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*, paragr. 11.

11 *Ibid.*, paragr. 12.

12 *Ibid.*, paragr. 14.

- le processus d'établissement des prix, la gestion des immobilisations et l'approvisionnement, l'efficacité de production et les ressources humaines¹³.

Le BVG a mené un audit, publié au printemps 2017, ayant pour but de « déterminer si les moyens et les méthodes de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce que [le BVG a] 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](#)¹⁴ ».

Le 19 octobre 2017, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) s'est réuni pour discuter de cet audit. Étaient présents : du BVG, Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint, et Heather McManaman, directrice principale; de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, David Bevan, président du Conseil d'administration, Stan Lazar, président par intérim, et Wendy Matheson, vice-présidente, Ressources humaines et services gouvernementaux¹⁵.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Gouvernance de l'Office

Le BVG a 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 », par exemple en ce qui concerne les compétences des membres du Conseil d'administration, les conflits d'intérêt et la reddition de compte du président¹⁶.

A. Profils et compétences des membres du Conseil d'administration

Selon le BVG, au cours de la période de l'audit, il y a eu énormément de roulement au sein du Conseil d'administration. 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

13 *Ibid.*, paragr. 16.

14 *Ibid.*, paragr. 17.

15 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 19 octobre 2017, [réunion 72](#).

16 BVG, « [Office de commercialisation du poisson d'eau douce – Examen spécial – 2017](#) », Rapport d'examen spécial – *Rapports du vérificateur général du Canada – Printemps 2017*, paragr. 29.



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 stratégique¹⁷.

B. Conflits d'intérêt

Selon le BVG, 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 pêcheurs¹⁸ ».

C. Reddition de comptes du président

Selon le BVG, même si « le président de l'Office relève du Conseil d'administration, il est nommé par 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 président¹⁹ ». Le président a été nommé en décembre 2014, n'a jamais été évalué et a accepté un congé administratif 14 mois après son entrée en fonction²⁰. Le 21 décembre 2016,

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 président²¹.

Suite à ces constatations, le BVG a formulé la recommandation suivante :

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 perçus²².

17 *Ibid.*, paragr. 40.

18 *Ibid.*, paragr. 41.

19 *Ibid.*, paragr. 38.

20 *Ibid.*, paragr. 39.

21 *Ibid.*, paragr. 60.

22 *Ibid.*, paragr. 55.

David Bevan, président du Conseil d'administration de l'Office, a concédé qu'il « réclame la sélection d'administrateurs pouvant élargir [leur] bagage d'expérience et de compétences » et que leur « équipe demeure squelettique²³ ». Par ailleurs, il a ajouté que l'Office avait « laissé tomber la formule de la représentation régionale pour la remplacer par des nominations fédérales d'administrateurs en fonction des compétences²⁴ ». De plus, dans son plan d'action, l'Office affirme que le 16 décembre 2016, le président du Conseil de l'Office avait « 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 risque²⁵ ».

En ce qui concerne la surveillance exercée, l'Office a énoncé dans son plan d'action qu'il « 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 Conseil²⁶ ».

D'après son plan d'action, l'Office a modifié « le code régissant les conflits d'intérêts [...] en vue de remédier aux problèmes cernés dans le rapport [du BVG]²⁷ ».

Malgré cela, le Comité recommande :

RECOMMANDATION 1 – En ce qui concerne la gouvernance

Que dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur son Conseil d'administration, comprenant le statut des postes de membres du Conseil occupés et vacants, les compétences des membres, les changements apportés à leurs obligations de rendre des comptes et de surveillance, et le Code régissant les conflits d'intérêt du Conseil d'administration.

23 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 19 octobre 2017, [réunion 72](#) (0925).

24 *Ibid.*, (0935).

25 Office de commercialisation du poisson d'eau douce, [Plan d'action détaillé](#), p. 1.

26 *Ibid.*

27 *Ibid.*



Orientation stratégique, gestion des risques et information disponible à la prise de décisions

Le BVG a aussi constaté des défauts graves en ce qui a trait à l'orientation stratégique, la gestion des risques et l'information servant à la prise de décisions²⁸.

A. Orientation stratégique

Selon le BVG, la dernière mise à jour du plan stratégique décennal de l'Office remontait à 2011, et « l'orientation stratégique n'y 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 planification²⁹ ».

Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint, a ajouté que « le conseil ne s'était pas assuré que le plan stratégique de l'Office avait été mis à jour pour donner une orientation stratégique clairement définie à la direction³⁰ ».

B. Gestion des risques

Selon le BVG, « il manquait à l'Office plusieurs éléments importants d'une bonne gestion de risques³¹ » :

- le registre des risques de l'Office n'était pas inscrit à l'ordre du jour des réunions du Comité de vérification et de risque, tel que prescrit³²;
- le Manitoba, qui représentait 80 % du total des prises achetées par l'Office, s'est retiré de l'entente de commercialisation de l'Office en août

28 BVG, « [Office de commercialisation du poisson d'eau douce – Examen spécial – 2017](#) », Rapport d'examen spécial – *Rapports du vérificateur général du Canada – Printemps 2017*, paragr. 29.

29 *Ibid.*, paragr. 32.

30 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 19 octobre 2017, [réunion 72](#) (0850).

31 BVG, « [Office de commercialisation du poisson d'eau douce – Examen spécial – 2017](#) », Rapport d'examen spécial – *Rapports du vérificateur général du Canada – Printemps 2017*, paragr. 33.

32 *Ibid.*

2016, alors que ce risque était prévisible étant donné les discussions lors de l'élection provinciale précédente³³;

- plusieurs postes importants sont demeurés vacants³⁴;
- la baisse de la valeur du dollar canadien a fait en sorte que l'Office enregistre des bénéfices, alors qu'il aurait subi des pertes importantes si sa valeur était restée au niveau de 2011-2012³⁵.

Outre le Manitoba, qui devrait se retirer de l'entente d'ici la fin de 2017, le gouvernement de l'Ontario s'est retiré de l'entente de participation conclue en vertu de la [Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce](#) en 2011, le gouvernement de la Saskatchewan a fait de même en 2012³⁶, et le gouvernement de l'Alberta, même s'il est toujours signataire de la [Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce](#), a cessé ses livraisons à l'Office en 2014-2015³⁷. Par ailleurs, des données présentées au Comité montrent que les pêcheurs de la Saskatchewan, même si leur gouvernement ne fait plus partie de l'entente de participation, continuent à livrer du poisson à l'Office. David Bevan, de l'Office, a affirmé que plusieurs pêcheurs dans les collectivités autochtones du Nord n'avaient « pas le choix » de commercialiser leurs poissons par l'intermédiaire de l'Office³⁸.

Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint, a ajouté que « la direction n'avait pas communiqué les risques qui pesaient sur l'organisation et les mesures d'atténuation de ces risques, et le conseil ne les avait pas examinés depuis 2014³⁹ ».

C. Information servant à la prise de décisions

Le BVG a 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 ». De plus, « l'Office ne disposait pas d'un

33 *Ibid.*, paragr. 34.

34 *Ibid.*, paragr. 35.

35 *Ibid.*, paragr. 37.

36 Office de commercialisation du poisson d'eau douce, [2012 Annual Report](#), p. 5 [DISPONIBLE EN ANGLAIS SEULEMENT].

37 Office de commercialisation du poisson d'eau douce, [2015 Annual Report](#), p. 10 [DISPONIBLE EN ANGLAIS SEULEMENT].

38 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 19 octobre 2017, [réunion 72](#) (0940).

39 *Ibid.*, 0850.



système d'information complet et exact sur la production, qui aurait permis à la direction de bien gérer les activités d'exploitation⁴⁰ ». Par exemple, l'Office « 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'efficacité de l'Office⁴¹ ».

Par conséquent, le BVG a formulé la recommandation suivante :

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 d cisions⁴².

Dans son plan d'action, l'Office affirme qu'un plan d'entreprise pour la période 2017-2018 à 2021-2022 « sera présenté au ministre le 3 mars 2017⁴³ ».

De plus, l'Office affirme qu'en janvier 2017, « 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 2021-2022⁴⁴ ».

Par conséquent, le Comité recommande :

RECOMMANDATION 2 – En ce qui concerne l'orientation stratégique

Que dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur les améliorations prises afin que l'Office détienne et analyse toute l'information disponible pour la prise de décisions adéquates concernant la gestion des risques et la planification stratégique.

40 BVG, « [Office de commercialisation du poisson d'eau douce – Examen spécial – 2017](#) », Rapport d'examen spécial – *Rapports du vérificateur général du Canada – Printemps 2017*, paragr. 48.

41 *Ibid.*, paragr. 42.

42 *Ibid.*, paragr. 56.

43 Office de commercialisation du poisson d'eau douce, [Plan d'action détaillé](#), p. 2.

44 *Ibid.*

Plans opérationnels et d'immobilisations et révision des politiques et procédures

A. Plans opérationnels et d'immobilisations et communication des objectifs

Selon le BVG, l'Office « n'avait pas de plans opérationnels, notamment un plan de gestion des immobilisations à long terme ou un plan des ressources humaines⁴⁵ ».

Le BVG a 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 activités⁴⁶ ».

De nombreux exemples de cette ignorance ont été fournis par le BVG, comme le fait que « les procédures normales d'exploitation de l'Office exigeaient des fermetures annuelles de l'usine pour entretien, mais [...] qu'il n'y en avait pas eu au cours des exercices 2014-2015 et 2015-2016⁴⁷ ». De plus, « le président n'a pas suivi la politique de l'Office en matière d'approvisionnement et d'achat⁴⁸ ».

Selon le BVG, le Conseil n'avait pas pris de mesures « pour communiquer une orientation stratégique clairement définie à la direction⁴⁹ ».

Le BVG a donc formulé la recommandation suivante :

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'organisation⁵⁰.

Selon le plan d'action de l'Office, 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 ». De plus, le « Conseil et la direction collaboreront avec les parties prenantes du gouvernement pour comprendre la viabilité de l'Office et reverront le plan

45 BVG, « [Office de commercialisation du poisson d'eau douce – Examen spécial – 2017](#) », Rapport d'examen spécial – *Rapports du vérificateur général du Canada – Printemps 2017*, paragr. 42.

46 *Ibid.*, paragr. 49.

47 *Ibid.*, paragr. 51.

48 *Ibid.*, paragr. 52.

49 *Ibid.*, paragr. 22.

50 *Ibid.*, paragr. 57.



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 ». Enfin, « 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 2016-2017⁵¹ ».

Par conséquent, le Comité recommande :

RECOMMANDATION 3 – En ce qui concerne les plans opérationnels et d'immobilisations, et leur communication :

Que dans les 120 jours suivant la publication du Plan d'entreprise de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce pour la période de 2016-2017 à 2020-2021, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape sur les améliorations prises par l'Office en ce qui concerne son plan opérationnel, son plan d'immobilisations et la communication de ces plans à ses employés.

B. Révision des politiques et procédures

Selon l'audit, le BVG n'a « trouvé aucun élément probant prouvant que la direction utilisait les résultats de son programme de contrôle de la qualité pour améliorer ses activités⁵² ».

Selon Clyde MacLellan, la direction de l'Office a, par exemple, « 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. Elle a aussi ignoré la politique de l'Office en matière d'approvisionnement et d'achat au moment de faire l'acquisition de certaines pièces d'équipement en n'effectuant pas d'analyse de rentabilisation appropriée. Une partie de cet équipement n'a pas servi à l'usine, parce qu'elle ne répondait pas aux besoins de l'Office⁵³ ».

L'audit du BVG a montré 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. [Le BVG a] aussi constaté que plusieurs unités de l'Office mesuraient diverses cibles informelles de

51 Office de commercialisation du poisson d'eau douce, [Plan d'action détaillé](#), p. 2-3.

52 BVG, « [Office de commercialisation du poisson d'eau douce – Examen spécial – 2017](#) », Rapport d'examen spécial – *Rapports du vérificateur général du Canada – Printemps 2017*, paragr. 48.

53 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1^{re} session, 42^e législature, 19 octobre 2017, [réunion 72](#) (0850).

différentes manières, produisant ainsi des taux de rendement différents. Ces approches incohérentes ont nui aux activités de surveillance de la direction⁵⁴ ».

De plus, le BVG a constaté la chose suivante :

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-ci⁵⁵.

Toujours selon le BVG, « 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 désuets⁵⁶ ».

Par conséquent, le BVG a formulé la recommandation suivante :

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 procédures⁵⁷.

À cet égard, le plan d'action de l'Office mentionne que celui-ci « 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'imposent⁵⁸ ».

Étant donné les nombreuses lacunes relevées par l'audit du BVG par rapport aux politiques et procédures, le Comité est d'avis que celles-ci doivent absolument être mises à jour, et non au besoin. Par conséquent, le Comité recommande :

54 BVG, « [Office de commercialisation du poisson d'eau douce – Examen spécial – 2017](#) », Rapport d'examen spécial – *Rapports du vérificateur général du Canada – Printemps 2017*, paragr. 47.

55 *Ibid.*, paragr. 54.

56 *Ibid.*, paragr. 46.

57 *Ibid.*, paragr. 58.

58 Office de commercialisation du poisson d'eau douce, [Plan d'action détaillé](#), p. 3.



RECOMMANDATION 4 – En ce qui concerne la révision des politiques et procédures et la formation des employés

Que dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport portant sur les nouvelles politiques et procédures mises en place, y compris le processus de révision de la conformité à ces politiques et procédures, et la formation obligatoire et facultative offerte aux employés.

CONCLUSION

Le Comité a constaté avec déception les conclusions de l'audit du BVG concernant l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce : « les moyens et les méthodes de gestion organisationnelle et de gestion des activités de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce examinés [par le BVG] comportaient des défauts graves. Vu le caractère généralisé de ces défauts graves, [le BVG a] 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](#).⁵⁹ »

Le Comité formule donc quatre recommandations à l'Office, visant une meilleure gestion de l'organisme et de meilleurs résultats pour les pêcheurs d'eau douce canadiens, et demande que la nouvelle équipe de l'Office mette en place rapidement une gestion efficiente et efficace.

59 BVG, « [Office de commercialisation du poisson d'eau douce – Examen spécial – 2017](#) », Rapport d'examen spécial – Rapports du vérificateur général du Canada – Printemps 2017, paragr. 59.

SOMMAIRE DES MESURES RECOMMANDÉES ET ÉCHÉANCE

Tableau 1 – Sommaire des mesures recommandées et échéance

Recommandation	Mesure recommandée	Échéance
Recommandation 1	L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce doit présenter au Comité un rapport sur son Conseil d'administration, comprenant le statut des postes de membres du Conseil occupés et vacants, les compétences des membres, les changements apportés à leurs obligations de rendre des comptes et de surveillance, et le Code régissant les conflits d'intérêt du Conseil d'administration.	120 jours après le dépôt du présent rapport à la Chambre des communes
Recommandation 2	L'Office doit présenter au Comité un rapport sur les améliorations prises afin que l'Office détienne et analyse toute l'information disponible pour la prise de décisions adéquates.	120 jours après le dépôt du présent rapport à la Chambre des communes
Recommandation 3	L'Office doit présenter au Comité un rapport d'étape sur les améliorations prises par l'Office en ce qui concerne son plan opérationnel, son plan d'immobilisations et la communication de ces plans à ses employés.	120 jours suivant la publication du Plan d'entreprise de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce pour la période de 2016-2017 à 2020-2021
Recommandation 4	L'Office doit présenter au Comité un rapport portant sur les nouvelles politiques et procédures mises en place, y compris le processus de révision de la conformité à ces politiques et procédures, et la formation obligatoire et facultative offerte aux employés.	120 jours après le dépôt du présent rapport à la Chambre des communes

ANNEXE A LISTE DES TÉMOINS

Organismes et individus	Date	Réunion
Office de commercialisation du poisson d'eau douce David Bevan, président, conseil d'administration Stan Lazar, président par intérim Wendy Matheson, vice-présidente, Ressources humaines et services gouvernementaux	2017/10/19	72
Bureau du vérificateur général Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint Heather McManaman, directrice principale		

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n^{os} 72 et 83](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,
L'hon. Kevin Sorenson

