

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :

Recommandation 1 : Il est recommandé que dans un délai de 120 jours après le dépôt du présent rapport, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce fournisse au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur son Conseil d'administration, en incluant l'état des postes vacants et occupés au sein du Conseil, les compétences des administrateurs, les changements apportés à leurs responsabilités et à leurs obligations de surveillance, et le code relatif aux conflits d'intérêts destiné aux membres du Conseil.

Réponse de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce à la recommandation du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes

Recommandation approuvée. Le Conseil d'administration de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce compte huit postes. En date du 31 décembre 2017, quatre de ces postes étaient occupés : le président, le président-directeur général, un représentant fédéral (un expert en finances qui préside le Comité d'audit et de risque) et un représentant des Territoires du Nord-Ouest.

En 2017, le Conseil d'administration de l'Office a entrepris un examen de ses responsabilités et de ses obligations de surveillance. Un énoncé des responsabilités et des obligations de surveillance a été élaboré pour chaque administrateur, et ces documents ont été inclus dans le profil révisé du Conseil d'administration de l'Office. L'accent a été mis sur l'importance pour les membres du Conseil de faire preuve de discernement et d'indépendance au moment de formuler des conseils et de prendre des décisions. En particulier, chaque administrateur est chargé des fonctions suivantes :

- Déterminer l'orientation stratégique de l'Office
 - en fournissant des commentaires à la direction concernant les tendances émergentes et les nouveaux enjeux;
 - en faisant preuve de leadership dans le cadre de l'élaboration de stratégies, d'objectifs et de plans; et
 - en examinant et en approuvant le plan d'entreprise.
- Protéger les ressources de l'Office
 - en examinant et en approuvant les budgets annuels d'immobilisations et de fonctionnement;
 - en veillant à ce que les principaux risques opérationnels de l'Office aient été cernés et que les systèmes appropriés pour les gérer aient été mis en place;
 - en évaluant les résultats financiers et en vérifiant leur intégrité, et en approuvant les états financiers vérifiés de fin d'exercice;
 - en assurant le respect du code d'éthique et de valeurs;
 - en assurant la conformité aux règlements et aux politiques de l'Office.
- Assurer le suivi du rendement de l'Office :
 - en vérifiant le rendement de l'Office en fonction des objectifs définis dans le plan d'entreprise, notamment en évaluant les résultats opérationnels pour déterminer si les activités de l'Office sont gérées de façon appropriée;
 - en veillant à ce que l'information transmise au gouvernement du Canada soit suffisante pour qu'une évaluation du rendement de l'Office puisse être effectuée;
 - en évaluant dans quelle mesure le Conseil d'administration réussit à remplir ses responsabilités, notamment en effectuant un suivi de l'efficacité du président et de chaque administrateur; et
 - en établissant des objectifs et des mesures du rendement pour le président-directeur général de l'Office, et en évaluant son rendement.

Les qualités, les compétences, les aptitudes et l'expérience de base que

doivent posséder les administrateurs pour réaliser les objectifs et le mandat de l'Office se trouvent dans le profil du Conseil mis à jour. Les voici :

- Tous les administrateurs doivent :
 - faire preuve d'intégrité;
 - faire preuve de discernement;
 - posséder des compétences en communication;
 - avoir un sens aigu des affaires;
 - s'engager à travailler à l'amélioration de l'Office et de l'industrie de la pêche;
 - avoir de l'entregent; et
 - s'y connaître en finances.
- Une majorité d'administrateurs
 - doivent posséder une expérience antérieure au sein d'un conseil d'administration; et
 - doivent avoir des connaissances de base en matière de gouvernance organisationnelle.
- Au moins trois administrateurs :
 - doivent avoir des connaissances ou de l'expérience en lien avec l'industrie de la pêche; et
 - doivent avoir une connaissance des questions autochtones.
- Le Conseil doit :
 - compter au moins un administrateur ayant une expérience de cadre et possédant des connaissances organisationnelles;
 - compter au moins un administrateur possédant une expertise en finances;
 - compter des administrateurs ayant de l'expérience dans les domaines suivants :
 - désignation légale, expertise juridique, connaissance approfondie de la gouvernance organisationnelle;
 - planification et réflexion stratégique,
 - politique publique; et
 - marketing.

Les principales responsabilités et les principaux rôles suivants des membres clés du Conseil fournissent une responsabilisation et une surveillance additionnelles :

- Le président assure le leadership et l'orientation du Conseil dans l'accomplissement de ses responsabilités collectives visant à fournir une orientation et des directives à la haute direction. Le président s'assure que le Conseil remplit sa fonction de surveillance de manière efficiente et efficace. Dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités, le président du Conseil : organise les réunions du Conseil d'administration; s'assure que la vision, les stratégies et les plans de gestion sont présentés de manière appropriée au Conseil et que celui-ci est tenu au courant des développements importants en lui communiquant suffisamment de renseignements pour lui permettre de prendre des décisions; sert de lien entre le Conseil et le président-directeur général et fournit des conseils au président-directeur général concernant l'adoption et la mise en œuvre des résolutions du Conseil; agit à titre de représentant de l'Office dans ses relations avec les gouvernements et les parties intéressées, et sert de lien principal entre le ministre et l'Office.
- Le président-directeur général est responsable de la gestion des activités opérationnelles de la société; assume le leadership en

	<p>ce qui a trait à la gestion des ressources et des actifs de l'Office et voit à l'efficacité et à l'efficience de ses activités, et supervise l'élaboration et l'approbation des plans stratégiques et des stratégies en matière de ressourcement.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le président du Comité d'audit et de risque supervise le processus d'établissement des rapports financiers et de divulgation; surveille les politiques et les principes de comptabilité; supervise la conformité réglementaire et l'éthique; surveille les contrôles internes, supervise la fonction d'audit interne et discute des politiques et des pratiques en matière de gestion des risques avec la direction. Le Comité d'audit et de risque se compose de trois membres du Conseil. L'un d'eux est choisi par le Conseil pour assurer la présidence du Comité. Le président doit être un comptable professionnel et posséder de l'expérience en finances ministérielles. Le Comité d'audit et de risque aide le Conseil d'administration à assumer ses fonctions de surveillance. <p>L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce s'engage à protéger l'intégrité du Conseil d'administration en lui fournissant un processus de déclaration et de résolution des conflits d'intérêts, au besoin. En 2017, la politique sur les conflits d'intérêts à l'intention des membres du Conseil d'administration et de la haute direction a été améliorée. Chaque administrateur doit signer une déclaration et prendre les mesures nécessaires pour prévenir les conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents. De plus, les titulaires de charge publique à temps partiel sont assujettis à certains articles de la <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i>, de la partie X de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> et aux Lignes directrices en matière d'éthique et d'activités politiques à l'intention des titulaires de charge publique.</p> <p>Le Conseil travail avec le ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne afin de combler ces postes et de s'assurer qu'un service continu est offert aux canadiens.</p>
--	---

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :	
<p>Recommandation 2 : Il est recommandé que dans un délai de 120 jours après le dépôt du présent rapport, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur les améliorations apportées, pour faire en sorte que l'Office conserve et analyse tous les renseignements disponibles dans le but de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des risques et de planification stratégique.</p>	
<p>Réponse de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce à la recommandation du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes</p>	<p>Recommandation approuvée. Au printemps 2017, en réponse au Rapport d'examen spécial de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce réalisé par le vérificateur général du Canada, l'Office a indiqué qu'il n'avait pas examiné officiellement son registre des risques ou son plan stratégique depuis la fin de 2014. Par conséquent, l'Office s'est de nouveau engagé à relever les risques les plus importants le concernant et à revoir son plan stratégique.</p> <p>En janvier 2017, un expert-conseil tiers a organisé un atelier sur la planification stratégique, en recourant à une méthodologie fondée sur les pratiques exemplaires en planification ministérielle, auquel les</p>

	<p>membres du Conseil d'administration et de la haute direction ont participé. Le processus a permis d'examiner les risques pour l'Office, les changements dans le contexte d'affaires, de même que les forces et les faiblesses de l'Office, ainsi que les occasions qui se présentent à lui et les menaces qu'il doit contrer. Les résultats de l'atelier ont permis de dégager les stratégies clés de l'Office, de formuler les initiatives prioritaires et de concevoir des indicateurs de performance clés destinés à évaluer les stratégies.</p> <p>La priorité des risques a été établie dans le cadre d'un atelier formel d'évaluation des risques tenu parallèlement à la séance de planification stratégique. Les risques ont été mesurés et évalués par rapport aux stratégies de l'Office. Les résultats de l'atelier sur l'évaluation des risques ont permis de déterminer dans quelle mesure les risques peuvent avoir des répercussions sur le mandat et les initiatives stratégiques de l'Office et la probabilité d'occurrence. L'évaluation des risques a aussi permis de relever les activités de contrôle et leur efficacité à atténuer les risques.</p> <p>Pour s'assurer que les contrôles permettent de gérer efficacement les risques clés pour l'Office, un plan de vérification interne a été établi en fonction des pratiques exemplaires par un expert-conseil tiers spécialisé dans la planification et la méthodologie en matière d'audit interne. Le plan d'audit interne a été approuvé par le Comité d'audit et de risque en novembre 2017. Les résultats des audits internes et les progrès réalisés par rapport au plan d'audit interne sont présentés au Comité d'audit et de risque tous les trimestres.</p> <p>La gestion des risques a été rajoutée comme point permanent à l'ordre du jour des réunions du Comité d'audit et de risque de l'Office. Les risques sont réexaminés lorsque de nouveaux événements se produisent ou que de nouveaux renseignements sont disponibles afin de s'assurer que les activités continuent de porter sur les domaines les plus pertinents pour l'Office.</p> <p>La stratégie générale, les initiatives stratégiques, la stratégie en matière de gestion des risques et les indicateurs de performance clés ont tous été inclus dans le Plan d'entreprise 2017-2018 à 2021-2022, lequel a été soumis au gouvernement du Canada en avril 2017.</p> <p>Une séance de planification stratégique et un examen de la gestion des risques ont été menés avec le Conseil d'administration et la haute direction en novembre 2017, en préparation à la soumission au gouvernement du Plan d'entreprise 2018-2019 à 2022-2023, en 2018.</p>
--	---

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :	
Recommandation 3 : Il est recommandé que dans un délai de 120 jours après la publication de son Plan d'entreprise 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 apportées à ses plans opérationnels et d'immobilisations ainsi qu'à la communication de ces plans à ses employés.	
Réponse de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce à la recommandation du Comité	<p>Recommandation approuvée. Le processus de planification stratégique comprend l'établissement de plans opérationnels avec des indicateurs de performance clés correspondants. Ces plans sont inclus dans les plans d'entreprise soumis annuellement au gouvernement du Canada. Les indicateurs de performance clés à long terme sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • profits avant le paiement final et l'impôt sur le revenu; • pourcentage de retour aux pêcheurs;

<p>permanent des comptes publics de la Chambre des communes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • bénéfiques non répartis; • diminution des dépenses; • revenus bruts et nets provenant des ventes; • efficacité directe de la main-d'œuvre; • coûts opérationnels par kilo; • paiements initiaux aux pêcheurs; • volume de livraison de poissons; • demandes d'indemnisation des travailleurs et coûts; • absentéisme des employés de l'usine; et • stock. <p>Au début de septembre 2016, l'Office a rétabli les examens opérationnels hebdomadaires, et la haute direction a mis l'accent sur les indicateurs de performance clés que sont les livraisons de poissons, la ressource pêchée, l'efficacité de la main-d'œuvre, la fréquence des accidents, l'absentéisme et les heures supplémentaires. Les progrès réalisés relativement aux initiatives stratégiques sont aussi examinés de manière hebdomadaire, et des mesures de suivi appropriées sont mises en œuvre pour atteindre les objectifs contenus dans le plan stratégique de l'Office. Des examens du rendement mensuels complets sont effectués avec la haute direction et des examens du rendement trimestriels sont effectués avec le Conseil d'administration, en mettant l'accent sur le rendement financier, le rendement par espèces, les opérations sur le terrain/de livraison de poissons, l'efficacité du marketing, les opérations de traitement/en usine, et les ressources humaines.</p> <p>Le processus de planification stratégique de l'Office comprend un examen des investissements à long terme nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Le plan d'investissement à long terme a été examiné, mis à jour et inclus dans le Plan d'entreprise de l'Office, puis soumis au gouvernement du Canada.</p> <p>Le système de perfectionnement des compétences des salariés et le programme de rémunération selon le risque de l'Office sont des outils de gestion des ressources humaines conçus pour gérer le rendement et le perfectionnement des employés. Ils sont utilisés dans le but de mesurer la capacité d'un employé à atteindre les exigences opérationnelles, les indicateurs de performance clés et les objectifs stratégiques. Il s'agit d'outils constructifs et utiles qui contribuent au succès des employés comme de l'Office. Les indicateurs de performance clés et les initiatives stratégiques approuvées par le Conseil d'administration relevés dans le Plan d'entreprise ont des répercussions sur le Conseil, la haute direction et l'ensemble des employés salariés. Tous les employés salariés savent que leur rendement et leur rémunération sont évalués au moyen de ce processus.</p> <p>Afin de communiquer l'état des plans de l'Office à tous les employés, y compris ceux représentés par un syndicat, le président-directeur général tient des réunions de l'ensemble du personnel chaque trimestre afin de comparer le rendement par rapport aux objectifs stratégiques et aux indicateurs de performance clés. En 2017, des examens de tous les employés ont été effectués à la fin de chaque trimestre.</p>
<p>Recommandation du Comité permanent des comptes publics :</p>	
<p>Recommandation 4 : Il est recommandé que dans un délai de 120 jours après le dépôt du présent rapport, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce présente au Comité</p>	

permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur les nouvelles politiques et procédures qu'il a mis en œuvre, y compris le processus visant à surveiller le respect de ces politiques et procédures, et la formation obligatoire et facultative offerte à ses employés.

Réponse de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce à la recommandation du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes

Recommandation approuvée. En 2017, l'Office a examiné ses politiques et procédures existantes et a mis à jour les politiques qui comportaient des lacunes, ou a adopté de nouvelles politiques lorsque cela était nécessaire, selon les recommandations contenues dans le Rapport d'examen spécial de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce publié au printemps 2017. Voici les politiques pertinentes clés qui ont été mises à jour ou ajoutées :

- Code de conduite des employés salariés;
- Confidentialité;
- Dotation;
- Prévention de la violence en milieu de travail et milieu de travail respectueux;
- Heures de travail des employés salariés;
- Approvisionnement en biens, en services et en poisson;
- Assiduité;
- Voyages, accueil, conférences et événements;
- Conflits d'intérêts concernant le Conseil d'administration et la haute direction;
- Délégation de pouvoirs;
- Congé de maladie des employés salariés;
- Vacances des employés salariés;
- Conflits d'intérêts concernant les employés salariés;
- Toxicomanie; et
- Utilisation des ordinateurs.

Au 31 décembre 2017, toutes les politiques, sauf celles relatives aux heures de travail des employés salariés et à l'assiduité, avaient été communiquées aux employés de l'Office. Des séances d'information et de formation, des réunions à l'intention des employés et des séances d'orientation (pour les nouveaux employés) ont été tenues dans le but de faire connaître ces politiques. Les employés ont indiqué qu'ils comprenaient le contenu de chacune de ces politiques et qu'ils s'engageaient à les respecter.

L'ensemble des politiques et procédures communes est accessible en consultant le réseau informatique de l'Office. Toute violation d'une politique sera traitée promptement et conformément aux procédures établies dans la politique pertinente.

Toutes les politiques seront examinées annuellement avec les employés, puis examinées deux fois l'an par l'Office pour s'assurer qu'elles sont à jour et qu'elles reflètent les changements qui pourraient avoir des répercussions sur l'Office ou sur toute législation pertinente, le cas échéant. Toute modification importante sera incorporée et communiquée aux employés dans le but d'en assurer la compréhension et le respect.

L'Office doit former ses employés en vertu des exigences en matière de réglementation et de sécurité. Cette formation doit prendre la forme d'un programme de santé et sécurité au travail complet, coordonné par le responsable de la santé et de la sécurité au travail de l'Office.

	<p>Dans la plupart des cas, les employés doivent recevoir une formation dans les domaines clés suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Leadership de la direction et engagement de l'organisation;• Identification et évaluation des dangers;• Contrôle des risques;• Programmes d'inspection continue;• Retour au travail;• Programme d'intervention en cas d'urgence; et• Procédure de travail sécuritaire. <p>Une matrice de formation est surveillée par l'Office pour s'assurer que tous les employés reçoivent la formation nécessaire et respectent les politiques en place.</p>
--	--