



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des pêches et des océans

FOPO • NUMÉRO 073 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 31 octobre 2017

Président

M. Scott Simms

Comité permanent des pêches et des océans

Le mardi 31 octobre 2017

• (0845)

[Traduction]

Le président (M. Scott Simms (Coast of Bays—Central—Notre Dame, Lib.)): Bonjour à tous.

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, nous aurons aujourd'hui une séance d'information sur le plan d'action détaillé de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce en réponse aux Rapports du printemps 2017 du vérificateur général du Canada. Comme vous le savez, il y a quelque temps, nous avons adopté une motion proposée par M. Donnelly pour étudier cette question dans un délai de six mois. Puisque le délai est presque écoulé, nous voici.

D'abord, je tiens à vous souhaiter à tous un joyeux Halloween. J'ai oublié de mettre mon costume ce matin.

Une voix: Ah oui?

Le président: Peut-être pas. En fait, quelqu'un m'a dit ce matin que mon veston me donnait des airs d'Austin Powers. Je vais donc le prendre comme un compliment.

La séance de ce matin se déroulera en deux temps. Nous entendrons d'abord les représentants du Bureau du vérificateur général, puis ceux de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce. Nous aborderons ensuite les travaux du Comité concernant le projet de loi C-55 qui nous sera renvoyé bientôt, puisqu'il a été adopté en deuxième lecture.

Entretemps, nous accueillons ce matin, pour environ une heure, Heather McManaman, directrice principale, Bureau du vérificateur général; ainsi que M. Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint, pour qui cette procédure n'a rien de nouveau, j'en suis convaincu.

Est-ce que chacun d'entre vous fera une présentation, ou seulement l'un d'entre vous?

Dans ce cas, monsieur MacLellan, vous avez la parole pour 10 minutes.

M. Clyde MacLellan (vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de vous présenter les résultats de notre examen spécial de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce. Comme vous l'avez souligné, je suis accompagné de Heather McManaman, la directrice principale qui était chargée de la vérification.

L'examen spécial d'une société d'État est un type de vérification du rendement. Il vise surtout à déterminer si les systèmes et pratiques de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce a été créé en 1969 pour mettre en marché et commercialiser, tant au Canada

qu'à l'étranger, le poisson d'eau douce pêché dans l'ouest et le nord du Canada, ainsi que les produits dérivés du poisson. Notre examen de la société d'État portait sur la période allant d'octobre 2015 à juin 2016.

L'Office a dû surmonter de nombreux défis externes au cours des dernières années, dont des risques considérables associés à un contexte commercial complexe et changeant. Par exemple, les niveaux de stock de corégone ont augmenté en même temps que les sanctions canadiennes imposées à la Russie ont entraîné une baisse du nombre d'acheteurs du poisson. De plus, 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 aura pour conséquence de priver l'Office du droit exclusif d'acheter le poisson pêché dans la province.

[Français]

Notre examen spécial a permis de cerner de nombreux défauts graves au sein de l'Office. Vu le caractère généralisé de ces graves défauts, nous avons conclu que l'Office n'avait pas mis en oeuvre des moyens et des méthodes d'une manière qui lui aurait fourni 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. Cette conclusion équivaut pour nous à une opinion défavorable, soit l'évaluation négative la plus grave que nous puissions présenter au terme d'un examen spécial.

À plusieurs égards, nous avons constaté que le Conseil d'administration et la direction ne s'étaient pas acquittés de leurs responsabilités de surveillance et de gestion de l'Office.

De façon plus particulière, nous avons constaté 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 direction. De plus, 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 avaient pas examinés depuis 2014. Par conséquent, la direction n'avait pas de stratégies en place pour réduire les effets d'événements importants susceptibles de nuire à l'Office. Sa capacité à atteindre ses objectifs, à prendre des engagements à long terme et à prendre des décisions en temps opportun pour son avenir s'est ainsi trouvée sérieusement limitée.

En ce qui a trait à la direction, nous avons constaté qu'elle avait ignoré les principaux contrôles. Par exemple, elle a créé des postes sans description de travail, et elle les a pourvus sans tenir de concours ou sans 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'Office.

• (0850)

[Traduction]

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 des incidents touchant la sécurité des employés et exposer l'Office à des pertes importantes.

Enfin, nous avons constaté que, malgré les recommandations que nous avons formulées à la suite de nos examens spéciaux de 2005 et de 2010, les objectifs et normes de rendement, de capacité et d'efficacité de la main-d'œuvre de l'Office n'avaient toujours pas été révisés. Cette constatation est importante, car le rendement est une mesure déterminante de l'efficacité et du rendement de la production.

L'Office a accepté toutes nos recommandations et nous a fait savoir qu'il prendrait des mesures pour donner suite à nos préoccupations. Toutefois, puisque nos travaux de vérification ont été achevés en juin 2016, je ne peux pas commenter les mesures qui auraient été prises depuis. Le Comité voudra peut-être demander aux représentants de l'Office des précisions sur les mesures qui ont été prises pour donner suite à nos recommandations.

[Français]

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture.

Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Merci à vous, monsieur MacLellan.

Nous passerons maintenant aux questions des membres. Je suis convaincu que le format vous est maintenant familier.

Madame Jordan, vous avez la parole pour sept minutes.

Mme Bernadette Jordan (South Shore—St. Margarets, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins d'avoir accepté notre invitation.

Pour que ce soit bien consigné au compte rendu, vous dites que le Manitoba a signalé son intention de se retirer de l'entente conclue en vertu de la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce. Qui restera-t-il après le retrait du Manitoba?

M. Clyde MacLellan: Je vais demander à Mme McManaman de vous donner des détails sur qui restera dans cette entente.

Mme Heather McManaman (directrice principale, Bureau du vérificateur général): Si le Manitoba se retire de l'entente ou lorsqu'il se retirera, il restera le Territoire du Nord-Ouest et l'Alberta. Toutefois, l'Alberta a fermé sa pêche commerciale et se concentre maintenant sur la pêche récréative.

Mme Bernadette Jordan: Merci.

Au point 9 de votre exposé, vous dites « [...] que le Conseil ne s'était pas assuré que le plan stratégique de l'Office avait été mis à jour [...] », et qu'il n'a pas été examiné depuis 2014. À quelle fréquence un plan stratégique devrait-il être mis à jour?

M. Clyde MacLellan: Selon nous, il devrait s'agir d'un exercice annuel.

Mme Bernadette Jordan: Vous dites également, au point 9, que « [...] la direction n'avait pas de stratégies en place pour réduire les effets d'événements importants susceptibles de nuire à l'Office. » Pourriez-vous nous donner des exemples d'événements importants?

• (0855)

M. Clyde MacLellan: Comme nous l'expliquons dans notre rapport, une conversation sur le Manitoba et la probabilité que la province se retire de l'entente est un exemple du type de risque qui, selon nous, aurait dû être pris en considération, en ce qui a trait aux stratégies d'atténuation, et inclus, au besoin, dans le plan stratégique.

Mme Bernadette Jordan: Vous dites également que la direction « [...] 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. » Comment ces postes ont-ils été pourvus? Le savez-vous? Est-ce une question à laquelle vous pouvez répondre?

Mme Heather McManaman: Les exemples auxquels nous faisons référence dans notre rapport sont des mesures qui ont été prises par le président de l'époque. Celui-ci a entrepris un processus de recrutement qui, selon nous, n'était pas fondé sur le mérite et il a nommé ou affecté des gens à des postes sans description de travail et pour lesquels un salaire n'avait pas été établi à la suite du processus de la société d'État à cet égard. L'Office a mis en place un processus permettant de fixer les salaires en fonction des tâches et des fonctions des postes.

Mme Bernadette Jordan: Vous dites plus loin que la direction « [...] 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 [...] » et qu'une partie « [...] de cet équipement n'a pas servi à l'usine parce qu'elle ne répondait pas aux besoins de l'Office. » Qu'est-il advenu de ces pièces d'équipement?

Mme Heather McManaman: Une des pièces d'équipement a été revendue au fournisseur pour un prix moins élevé que le prix d'achat. Les deux autres auxquelles nous faisons référence ont été modifiées et utilisées à l'usine. Cette question a été réglée en dehors de la période de vérification; c'est également nous qui effectuons la vérification des états financiers de la société d'État.

Mme Bernadette Jordan: J'ignore si vous voudrez ou si vous pourrez répondre à cette question. L'Alberta a choisi de fermer sa pêche commerciale et le Manitoba a signalé son intention de se retirer de l'entente. Il ne reste plus que les Territoires du Nord-Ouest. Y a-t-il une raison pour justifier le maintien du Conseil?

M. Clyde MacLellan: Il s'agit d'une question stratégique dans laquelle nous n'intervenons pas en tant qu'organisation.

Fait intéressant, votre question — à savoir si oui ou non la société d'État devrait être maintenu — a été posée au vérificateur général lors du dépôt du rapport. Sa réponse était très semblable à la mienne: il s'agit d'une décision stratégique du gouvernement. Dans le cadre de notre examen, nous avons certainement trouvé des lacunes au niveau de la gestion de la société d'État. Nous n'avons pas trouvé le genre de gestion à laquelle nous nous attendions de la part d'une société d'État.

Le vérificateur général a reconnu que l'Office avait été créé en 1969 et que, depuis, le milieu dans lequel il mène ses activités a subi plusieurs changements. Le monde a changé. Il est certainement raisonnable de demander à ce que tout cela soit pris en considération. Malheureusement, nous ne pouvons vous fournir de réponse à cet égard.

Mme Bernadette Jordan: Avec ce bilan d'échec, disons — vous avez donné une opinion défavorable, je crois que c'est ainsi...

M. Clyde MacLellan: C'est exact.

Mme Bernadette Jordan: Je vais parler d'un bilan d'échec.

M. Clyde MacLellan: D'accord.

Mme Bernadette Jordan: Était-ce une première pour cette société d'État? Est-ce la première vérification où l'on constate un tel bilan ou est-ce un problème continu?

Mme Heather McManaman: Nous avons effectué un examen spécial en 2005 pour lequel nous n'avons pas donné une opinion défavorable. Aucune lacune importante n'a été relevée, quoique nous avons relevé plusieurs faiblesses. En 2010, nous avons mené un autre examen spécial pour lequel nous avons donné une opinion défavorable. En 2017, nous avons également donné une opinion défavorable.

Nous avons également remarqué que certaines observations formulées en 2005 et en 2010 étaient toujours valables en 2017.

Mme Bernadette Jordan: En 2005 et en 2010, vous avez certainement formulé des recommandations. A-t-on donné suite à ces recommandations ou les mêmes problèmes existent-ils encore?

M. Clyde MacLellan: Je crois que pendant un certain temps, des progrès ont été réalisés relativement à certaines de nos recommandations, mais au moment d'effectuer la vérification en 2017, la situation s'était détériorée. Dans le cas de certains problèmes, des progrès importants n'avaient pas été réalisés et nous avons relevé de nouveaux problèmes. Il est très difficile de généraliser et de dire que rien n'a été fait entre 2005 et 2017.

● (0900)

Mme Bernadette Jordan: Mais, est-ce le même problème? Est-ce les mêmes problèmes qui reviennent ou s'agit-il toujours de nouveaux problèmes?

M. Clyde MacLellan: Certains problèmes sont récurrents. Par exemple, le rendement et les mesures d'efficacité et de productivité sont des questions pour lesquelles les progrès ont été très lents, voire inexistantes, et ces problèmes demeurent. Nous n'avons aucune hésitation à dire que certains des problèmes que nous avons soulevés en ce qui a trait à l'embauche, à l'achat d'équipement et au respect des politiques sont nouveaux. Ces problèmes n'ont pas été relevés lors des examens précédents.

Mme Heather McManaman: En 2010, nous avons souligné un problème concernant l'approvisionnement et avons découvert que l'Office avait adopté et approuvé une politique d'approvisionnement. De façon générale, celle-ci a été respectée, mais, dans certains cas, les responsables n'en ont pas tenu compte.

Mme Bernadette Jordan: La structure de direction a-t-elle été modifiée au cours de cette période? Vous dites que le président du conseil venait tout juste d'embaucher des gens.

Mme Heather McManaman: Le président.

Mme Bernadette Jordan: Pardonnez-moi, le président. A-t-il été embauché après l'adoption de la politique d'approvisionnement en 2010 ou était-il déjà en poste à l'époque?

Mme Heather McManaman: Il était nouvellement en poste.

Mme Bernadette Jordan: Merci.

Le président: Monsieur Doherty, vous avez la parole pour sept minutes.

M. Todd Doherty (Cariboo—Prince George, PCC): J'aimerais revenir à la dernière question de Mme Jordan. Depuis combien de temps le PDG est-il en poste?

M. Clyde MacLellan: Heather, depuis quand le PDG par intérim actuel est-il en poste?

Mme Heather McManaman: Si je ne m'abuse, il est en poste depuis février ou mars 2017.

M. Clyde MacLellan: Pour revenir à la question posée précédemment, ce qu'il serait probablement pertinent de savoir, c'est où se trouve maintenant le président en poste à l'époque où nous avons effectué la majorité des travaux?

M. Todd Doherty: Effectivement.

M. Clyde MacLellan: Le président a été remercié, et avec raison, par le gouvernement vers la fin de notre vérification.

M. Todd Doherty: L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est une société d'État. Elle doit donc rendre des comptes au gouvernement. C'est exact?

M. Clyde MacLellan: C'est exact.

M. Todd Doherty: À plusieurs reprises, cette société d'État a esquivé sa responsabilité à rendre des comptes au gouvernement du Canada.

M. Clyde MacLellan: Elle n'a pas satisfait à ses responsabilités telles que définies dans plusieurs lois et règlements.

M. Todd Doherty: D'accord. Combien de vérifications avez-vous effectuées où autant de lacunes ont été relevées pour une seule société d'État?

M. Clyde MacLellan: Je n'ai pas de données précises à vous fournir à ce sujet, mais pour répondre à votre question, je dirais très peu.

M. Todd Doherty: Il semble y avoir un problème avec la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce, en ce sens que le président est également un membre du conseil d'administration. Cela revient à la question de reddition de compte. Est-ce une pratique normale pour une société d'État?

M. Clyde MacLellan: Il y a d'autres lois qui régissent d'autres sociétés d'États où le PDG est un membre du conseil d'administration. En ce qui a trait aux pratiques de gouvernance plus générales, vous savez probablement que c'est devenu un problème. On dit souvent qu'aux fins de bonne gouvernance, le PDG ne devrait pas siéger au conseil d'administration. Cette pratique n'est pas précisée dans toutes les lois relatives aux sociétés d'États. Donc, il ne s'agit pas d'une situation inhabituelle en ce qui a trait aux sociétés d'États, mais celle-ci cause certains problèmes.

M. Todd Doherty: Selon vous, est-ce normal qu'une société d'État ayant fait l'objet de plusieurs vérifications au cours de périodes successives et au cours desquelles plusieurs lacunes ont été relevées ait rendu si peu de comptes au gouvernement?

M. Clyde MacLellan: Le manque de progrès réalisés au cours de cette période est certainement troublant. Monsieur le président, il serait faux pour moi de dire que toutes les sociétés d'États ont donné suite à toutes nos recommandations et réglé les problèmes soulevés, mais la société d'État dont il est question aujourd'hui est extrêmement décevante à cet égard.

•(0905)

M. Todd Doherty: Vous avez effectué des vérifications d'autres sociétés d'États — et, encore une fois, nous nous limiterons aux vérifications effectuées en 2005, en 2010 et en 2017 où vous avez relevé des problèmes pour lesquels rien n'a été fait. Quel recours votre organisation a-t-elle lorsqu'une société d'État ne donne pas suite à vos recommandations?

M. Clyde MacLellan: Essentiellement, le seul recours que nous avons, c'est d'effectuer une autre vérification.

M. Todd Doherty: Vous ne pouvez que répéter les mêmes choses? C'est bien cela?

M. Clyde MacLellan: En vertu de la loi qui nous régit, nous ne pouvons pas imposer de sanction ou d'amende ou congédier quiconque.

M. Todd Doherty: D'accord.

M. Clyde MacLellan: Nous sommes un bureau de vérification. Nous effectuons des vérifications et faisons rapport de nos résultats.

M. Todd Doherty: Dans votre exposé, vous avez dit ce qui suit:

Vu le caractère généralisé de ces défauts graves, nous avons conclu que l'Office n'avait pas mis en oeuvre des moyens et des méthodes d'une manière qui lui aurait fourni 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.

Dans tout autre industrie ou domaine, ne s'agirait-il pas d'une raison sérieuse pour tenter des poursuites?

M. Clyde MacLellan: Certainement. Il est juste de dire que dans le secteur privé, une opinion négative, que ce soit dans le cadre d'une vérification comme celle-ci ou d'une vérification financière — où une opinion aurait été donnée selon laquelle les résultats financiers n'étaient pas présentés de façon équitable — entraînerait certainement des conséquences sérieuses.

M. Todd Doherty: Quelle est la responsabilité juridique de cette société d'État à l'égard du gouvernement du Canada?

M. Clyde MacLellan: En vertu de chacune des lois qui régissent la société d'État, ses responsabilités sont nombreuses. Évidemment, elle doit satisfaire aux exigences stipulées dans la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce et respecter la Loi sur la gestion des finances publiques. Il y aurait d'autres lois applicables, y compris toutes celles concernant la santé et la sécurité...

M. Todd Doherty: Peut-on dire que la société d'État a placé le gouvernement du Canada dans une situation potentiellement litigieuse en raison de ses résultats sur les plans de la santé et la sécurité des ouvriers de l'usine, ainsi que de l'absence de cours de sécurité et de programmes de prévention des risques?

M. Clyde MacLellan: Puisque je ne suis pas un avocat, je ne peux pas vous dire si ce manquement entraîne une situation litigieuse. Je peux toutefois vous confirmer que la société d'État a la responsabilité de gérer et de protéger ses employés, mais que nous avons mentionné dans notre rapport la présence d'un risque attribuable tant aux accidents qui pourraient survenir qu'aux conséquences que de tels événements pourraient avoir sur les affaires. Nous avons donc effectivement l'impression que c'était un problème à régler.

M. Todd Doherty: Il y avait un certain nombre de lacunes graves du côté des pratiques d'embauche. Il n'y avait aucune reddition de comptes. Des postes du conseil d'administration sont demeurés vacants pendant de longues périodes. Les vérificateurs ont relevé des lacunes majeures dans la structure de gouvernance de la société. Nous en avons d'ailleurs parlé. Qu'est-ce que le gouvernement peut

faire pour y remédier et s'assurer que le nouveau conseil est à l'abri des conflits d'intérêts et gère adéquatement ses ressources?

M. Clyde MacLellan: Je pense que c'est le fondement de bon nombre de nos recommandations dans le rapport. D'une part, nous encourageons la société d'État à collaborer avec le gouvernement pour pourvoir les postes vacants. L'idée, c'est que si le changement s'opère à partir des échelons supérieurs et s'accompagne d'une surveillance et d'une orientation convenables, les choses vont s'améliorer.

D'autre part, il est aussi des plus importants d'encourager le gouvernement à collaborer avec la société d'État sur sa planification stratégique et l'identification de ses orientations futures. Le gouvernement peut bel et bien tendre la main à la société sans se limiter à en corriger la structure actuelle. Il doit instaurer un dialogue continu, puisque le milieu est en évolution constante, et l'aider à assumer ses responsabilités.

M. Todd Doherty: Merci.

Le président: Merci, monsieur Doherty.

Monsieur Donnelly, vous avez sept minutes.

M. Fin Donnelly (Port Moody—Coquitlam, NPD): Merci, monsieur le président.

Je remercie nos témoins d'être ici ce matin. Merci de votre rapport, qui est d'ailleurs plutôt accablant. Il est alarmant pour le gouvernement, et pour notre comité aussi, évidemment. Je vous remercie de répondre à mes nombreuses questions. Vous nous avez beaucoup éclairés.

J'allais d'abord vous demander combien d'exams ont déjà donné lieu à une opinion défavorable de la part de vos vérificateurs. Je pense que vous avez dit qu'il y en a eu très peu, mais pourriez-vous nous donner un pourcentage?

M. Clyde MacLellan: Je ne peux malheureusement pas vous donner le nombre de rapports, mais je vais tenter de répondre de façon relative.

Il y a approximativement 45 sociétés d'État qui font l'objet d'un examen spécial comme celui que nous avons réalisé ici. Elles doivent s'y soumettre tous les 10 ans. Sur une décennie, il peut y en avoir un total de 45, ce qui représenterait donc 90 exams au cours des 20 dernières années, disons, c'est-à-dire la période où j'ai participé activement à ce processus. Ce n'est pas un chiffre exact. Je pense que vous avez besoin d'un ordre de grandeur. Si vous souhaitez avoir un chiffre précis, nous pourrions vous le faire parvenir. Quoi qu'il en soit, je crois qu'il y a eu moins d'une poignée d'opinions défavorables, c'est-à-dire moins de cinq.

•(0910)

Mme Heather McManaman: Je me souviens de cinq exams.

M. Fin Donnelly: Il y en a donc eu très peu avec ce genre d'opinion.

M. Clyde MacLellan: C'est exact.

M. Fin Donnelly: Votre rapport d'aujourd'hui parle d'argent qui a essentiellement été gaspillé dans l'achat d'équipement, ainsi que de travailleurs exposés à des risques. Je pense que vous avez suffisamment parlé de l'équipement qui n'a pas servi.

Vous avez fait référence à la sécurité des travailleurs. Pourriez-vous nous décrire davantage les risques auxquels ils pourraient s'exposer?

Mme Heather McManaman: Vous comprendrez que ces personnes travaillent dans une usine de transformation du poisson. Il y a beaucoup de va-et-vient. On y trouve des outils tranchants et beaucoup d'équipement. L'endroit peut être très achalandé, de sorte que les risques sont nombreux. Sans politiques adéquates, ni formation adéquate du personnel, ni équipement nécessaire, la santé et la sécurité des employés sont compromises, ce qui peut ensuite occasionner des dépenses supplémentaires à la société si un accident survient. Les coûts d'indemnisation des travailleurs pourraient donc augmenter.

M. Fin Donnelly: Je vois. Vous avez donc observé que les pratiques n'ont été ni respectées ni mises en place.

Mme Heather McManaman: Nous avons découvert que dans certains cas, la formation obligatoire en santé et sécurité n'avait pas été suivie. Si elle est obligatoire, nous nous attendons à une conformité de 100 %, mais ce n'était pas le cas.

Nous avons également constaté que le programme de prévention des risques n'était pas pleinement appliqué. Il n'avait pas été mis en oeuvre intégralement alors que le Code canadien du travail l'exige. Nous nous attendions évidemment à ce que ce soit fait, compte tenu de la nature des activités de la société d'État.

M. Fin Donnelly: Je vois. Merci.

Pourriez-vous nous parler brièvement de la transformation du poisson local? C'est l'objectif même du conseil d'administration. La société d'État réussit-elle à transformer le poisson local?

M. Clyde MacLellan: En dépit de toutes nos observations négatives sur les procédures et sur le manque d'orientation stratégique à jour ainsi que de gestion du risque, la société d'État continue de commercialiser le poisson. Elle a eu un certain nombre d'années rentables. Dans notre rapport, nous avons souligné qu'il faut faire attention puisque la rentabilité dépend de facteurs, y compris les taux de change. La société permet aux pêcheurs d'avoir un point de contact pour l'achat du poisson. Elle s'occupe ensuite de commercialiser le produit, puis de retourner l'argent aux pêcheurs.

Ce qui nous préoccupe un peu dans tous les enjeux qui entourent chaque procédure interne, c'est que l'objectif de la loi consiste à maximiser les bénéfices versés aux pêcheurs. Toute pratique qui diminue la productivité — indépendamment des ventes — et qui augmente les coûts, en raison notamment de dérogations à certaines politiques, risque de diminuer les bénéfices qui pourraient revenir aux pêcheurs. Il faudrait que la société d'État soit gérée le plus efficacement possible et respecte toutes les règles de façon à maximiser le rendement.

Je pense que la réponse à votre question est oui. Le problème n'est pas que l'Office ne s'adonne pas à son activité fondamentale. Or, nous nous attendons évidemment à ce qu'une société d'État respecte les règles, les lois et les pratiques exemplaires de façon à maximiser les bénéfices versés aux parties intéressées.

M. Fin Donnelly: Pour ce qui est justement des parties intéressées, avez-vous pu déterminer si les bénéfices sont distribués au plus grand nombre de pêcheurs locaux qu'il est équitablement possible?

• (0915)

Mme Heather McManaman: Voici comment fonctionne le système d'établissement des prix. Au début de la saison de pêche, la société d'État fixe un prix initial qui sera versé aux pêcheurs à la réception de leurs prises. Elle paie le prix à la livre. À la fin de l'exercice, un paiement final est versé aux pêcheurs, et la politique de l'Office relative aux bénéfices non répartis est approuvée par le

conseil d'administration. Cette politique sert à calculer le paiement final versé aux pêcheurs, qui est en quelque sorte la distribution des bénéfices. Le montant est fondé sur les ventes de la société d'État pour chaque pêcheur ou coopérative de pêcheurs, et sur la rentabilité des espèces en question. Si vos espèces n'étaient pas rentables, vous n'obtiendriez pas de versement final, alors que si vous avez vendu du doré à l'Office et que cette espèce a connu une année rentable, vous aurez droit à votre part du paiement final.

Nous examinons ce volet chaque année dans le cadre de notre vérification des états financiers, et nous n'avons relevé aucun problème.

Le président: Merci, monsieur Donnelly.

Monsieur Hardie, vous avez sept minutes.

M. Ken Hardie (Fleetwood—Port Kells, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être avec nous.

On dirait que le conseil d'administration était lassé. Vous avez fait une vérification en 2005, et les choses semblaient bien aller. Pouvez-vous me le confirmer?

M. Clyde MacLellan: Permettez-moi de rectifier le tir. Nous avons relevé des faiblesses à cette époque, mais le rapport n'était pas aussi sévère qu'en 2010 et en 2017.

M. Ken Hardie: Entre 2005 et 2010, y a-t-il eu des changements de grande envergure au sein du conseil d'administration?

Mme Heather McManaman: Je ne travaillais pas au dossier en 2005.

M. Clyde MacLellan: Je ne me souviens pas s'il y a eu de gros changements entre 2005 et 2010. Il y a bel et bien eu un roulement de personnel important juste avant le début de la vérification de 2017, qui s'est poursuivi tout au long de cette période.

M. Ken Hardie: De façon similaire, avez-vous comptabilisé le roulement du personnel de gestion depuis 2005?

Mme Heather McManaman: Non, nous ne l'avons pas fait.

M. Clyde MacLellan: Non.

M. Ken Hardie: Peut-être que les prochains témoins nous aideront à éclaircir certaines de ces choses.

Peut-on dire que le conseil d'administration a enfreint son obligation fiduciaire à l'égard de la société d'État?

M. Clyde MacLellan: Lorsque vous employez ces mots, vous évoquez assurément le contexte légal. Notre rapport ne visait pas à répondre à la question sous cet angle. Comme vous pouvez le voir dans le rapport, nous avons relevé des lacunes et des faiblesses importantes lorsque nous avons examiné le rôle que le conseil d'administration doit jouer, et l'importance de la surveillance dans l'exercice de ce rôle sur le plan de la gouvernance.

M. Ken Hardie: Il est arrivé qu'un président soit remercié pour un motif déterminé.

M. Clyde MacLellan: C'est exact.

M. Ken Hardie: Au même moment, il y avait de nombreux postes vacants au conseil d'administration. Je ne connais pas tous les détails, mais je commence à plaindre un peu le président, car il ne semble pas avoir reçu une très bonne orientation de la part du conseil, ou on dirait que le conseil n'a tout simplement pas exercé le genre de contrôle auquel on aurait pu s'attendre de gens nommés à ces postes par le gouvernement.

M. Clyde MacLellan: Je dirais que les différents intervenants dans l'ensemble du processus... Mon résumé sera très simple. On peut en quelque sorte reprocher beaucoup de choses au conseil d'administration, au manque de surveillance, de même qu'au président, qui n'a pas respecté les politiques de l'organisation, comme c'est décrit dans le rapport. Par la suite, il est question de la gestion elle-même, de son rôle visant à informer le conseil d'administration, et de sa diligence raisonnable sur un certain nombre d'actions.

Une des choses que nous trouvons essentielles en ce qui a trait au conseil, c'est que les postes soient comblés. Chez les sociétés d'État, nous constatons bien souvent que les postes demeurent vacants longtemps et ne sont pas pourvus rapidement, ou que les titulaires sont priés de rester de leur bon vouloir, même si leur mandat est expiré, sans nécessairement de garantie. Il y a d'autres problèmes sur le plan législatif quant aux différentes relations qui existent.

Ce que nous disons, c'est que le gouvernement doit collaborer avec les sociétés d'État afin de pourvoir les postes rapidement pour éviter les problèmes, de façon à ce que le conseil d'administration ait la force et les compétences nécessaires pour orienter les activités.

• (0920)

M. Ken Hardie: Ce sont des données surtout empiriques, mais nous avons constaté une sorte de tendance. Je vais vous demander si vous avez remarqué la même chose dans vos différentes vérifications des sociétés d'État et d'autres organes du gouvernement fédéral. Les conseils d'administration semblent céder de plus en plus d'autorité et de responsabilité à la haute direction.

M. Clyde MacLellan: Je ne suis pas certain de partager votre point de vue. Il faut tracer une ligne importante entre la supervision et la gestion. Il est toujours difficile pour les membres de conseils d'administration de contester les décisions de la direction sans se mettre à gérer l'organisation. Il s'agit d'un rôle et d'un poste uniques qui exigent des compétences et des forces convenables pour le faire avec assurance, sans toutefois prendre le contrôle.

Je décrirais donc la situation un peu différemment. Je ne crains pas que les membres du conseil d'administration tentent de céder leurs pouvoirs et de rester en poste sans rien faire. En revanche, si vous affaiblissez les membres d'un conseil d'administration au point où il est très difficile de former des comités et d'avoir le quorum, la totalité de la responsabilité incombe alors à très peu de personnes, ce qui devient écrasant. En réponse à votre observation, il peut dans bien des cas y avoir des postes vacants au conseil d'administration, ou des membres qui ignorent ce que l'avenir leur réserve, de sorte qu'il ne reste que très peu de personnes pour tout gérer, et c'est tout simplement trop.

M. Ken Hardie: Combien de postes du conseil d'administration étaient vacants lorsque vous avez effectué votre vérification?

Mme Heather McManaman: Je crois que...

M. Ken Hardie: Quelle est la taille du conseil?

Mme Heather McManaman: Le conseil d'administration est composé du président du conseil, du président et de quatre autres membres, en plus des représentants de chaque province participante, ce qui totalise neuf personnes.

M. Ken Hardie: Combien de postes étaient vacants?

Mme Heather McManaman: Il y en avait quatre.

M. Clyde MacLellan: C'est exact.

M. Ken Hardie: C'est presque la moitié.

Vous avez dit qu'il y a des représentants pour chaque province participante, de sorte que le nombre de membres va évidemment diminuer si le Manitoba se retire de l'Office.

Y a-t-il d'autres organismes de mise en candidature qui proposent des noms au gouvernement afin de pourvoir les postes du conseil d'administration?

Mme Heather McManaman: Non, les propositions viennent uniquement des provinces et des territoires qui font partie de l'Office.

M. Ken Hardie: Le reste des membres dépend entièrement du gouvernement en place.

Mme Heather McManaman: C'est juste.

M. Ken Hardie: L'intervenant suivant pourra peut-être répondre à ma prochaine question.

Vous avez parlé de postes créés dans la structure de gestion, mais il y avait également un certain nombre de postes de gestion vacants qui semblaient être déterminants. Combien de temps ces postes sont-ils demeurés vacants?

Mme Heather McManaman: Le poste de vice-président des ventes et du marketing était vacant depuis mai 2015, je crois. Je n'en suis pas certaine, mais il a peut-être été pourvu par la suite. Vous pourriez poser la question à la société d'État.

D'autres postes sont demeurés vacants pour des périodes plus courtes. Au cours de la vérification, il y a eu une démission; avant que nous commencions notre travail, il y a également eu quelques démissions qui n'avaient pas été remplacées.

M. Ken Hardie: Et le...

Le président: Merci.

Veillez m'excuser, monsieur Hardie, mais je dois vous interrompre ici.

Monsieur Miller, vous avez la parole cinq minutes. Allez-y, s'il vous plaît.

Non, veuillez m'excuser; c'est au tour de M. Arnold

M. Mel Arnold (North Okanagan—Shuswap, PCC): Merci, monsieur le président. Si j'ai le temps, je céderai le reste de mon temps à M. Miller.

Je remercie les témoins d'être ici aujourd'hui.

Je vais passer directement à mes questions, et j'espère obtenir des réponses courtes pour avoir le temps de toutes les poser.

En tant que vérificateurs, avez-vous eu accès à tous les dossiers que vous estimiez nécessaires à votre travail?

M. Clyde MacLellan: Oui.

M. Mel Arnold: Excellent.

Une bonne partie de — quel est le terme que vous avez employé? — votre rapport négatif ou opinion défavorable se rapportait aux décisions de gestion et aux politiques en place. Est-ce que d'autres facteurs ont été pris en compte dans la vérification, tels que les conditions du marché, l'approvisionnement en produits et la situation du marché du travail?

• (0925)

M. Clyde MacLellan: Si j'ai bien compris votre question, pour tirer notre conclusion, nous soupesons l'ensemble des preuves que nous avons ainsi que le contexte dans lequel l'organisation évolue afin de déterminer si l'opinion doit être favorable, être accompagnée de qualificatifs ou être défavorable. Nous avons pris tout cela en délibéré pour en arriver à la conclusion.

Avons-nous tenu compte des questions de marketing... et des enjeux politiques plus généraux qui sortent du cadre de gestion de la société? La réponse est non. Il s'agit d'une vérification du rendement qui est axée sur les pratiques de gestion permettant de remplir le mandat actuel. Si vous vous posez la question, nous n'avons pas examiné l'écosystème du lac Winnipeg. Nous ne sommes pas allés au-delà de ces enjeux particuliers. Nous regardons seulement les pratiques de gestion.

M. Mel Arnold: Est-ce que l'audit s'est intéressé aux effets de ces situations et à la charge de travail du conseil d'administration?

M. Clyde MacLellan: Pour...

M. Mel Arnold: Si des facteurs extérieurs ont compliqué la tâche au conseil d'administration ou lui ont rendu les décisions difficiles, est-ce que l'audit en a tenu compte?

M. Clyde MacLellan: Nous tenons compte de certains facteurs extérieurs. Nous les signalons. Par exemple, la force ou la faiblesse du dollar canadien ou les sanctions concernant le corégone. Mais nous dirions très clairement que même si la situation et le contexte sont difficiles, nous continuons de nous attendre au respect des pratiques exemplaires.

M. Mel Arnold: Merci.

Qui détermine le moment où on fera un audit ou un audit secondaire, maintenant que nous avons pris connaissance de celui-ci, qui formule une opinion défavorable?

M. Clyde MacLellan: Essentiellement, sous le régime des lois en vigueur, l'audit est décennal. C'est la loi. Nous pouvons le réaliser plus tôt, à notre gré, si nous le souhaitons, ou au gré du secrétaire du Conseil du Trésor ou du ministre.

Mme Heather McManaman: Ou du ministre.

M. Clyde MacLellan: Ou du ministre.

M. Mel Arnold: Merci.

Pouvez-vous nous éclairer sur l'éventualité du retrait du Manitoba? J'ai lu que les pêcheurs pourraient toujours commercialiser leurs prises par l'entremise de l'Office ou les vendre à des transformateurs privés.

Mme Heather McManaman: C'est exact.

M. Mel Arnold: Comment les pêcheurs feraient-ils?

Mme Heather McManaman: Si le Manitoba se retire, il devient marché libre pour les pêcheurs, qui peuvent vendre leurs prises à qui ils veulent. Le secteur privé ou l'Office pourraient les leur acheter. L'Office ne serait plus obligé d'en acheter la totalité. Il pourrait donc décider combien en acheter de telle espèce, taille et ainsi de suite, ce qu'il fait en Saskatchewan.

En 2012, la Saskatchewan s'est retirée de l'application de la loi. Elle vend les prises à contrat à l'Office, ce qui pourrait survenir dans ce cas-ci.

M. Mel Arnold: Dans le cadre de votre audit, examinerez-vous ce qui pourrait toucher les pêcheurs des localités éloignées ou la décision incombe-t-elle au conseil d'administration, tandis que vous décideriez des modalités à suivre par le conseil?

M. Clyde MacLellan: L'audit ne s'intéresse pas, dans l'avenir, aux conséquences de cette éventualité. Ça relèverait de la direction, c'est-à-dire dans le cadre des responsabilités dont elle doit s'acquitter et, aussi, du gouvernement en général pour envisager les répercussions macroéconomiques générales.

M. Mel Arnold: Me reste-t-il du temps à céder à un collègue?

Le président: Une trentaine de secondes.

M. Larry Miller (Bruce—Grey—Owen Sound, PCC): C'est peu.

M. Mel Arnold: En effet.

Le président: Monsieur Miller, allez-y.

M. Larry Miller: Vous avez quatre provinces, à moins que je n'aie pas saisi... trois provinces et un territoire. Est-ce que l'Ontario en a déjà fait partie?

Mme Heather McManaman: Une partie du nord de l'Ontario était assujettie à la loi, mais elle s'est retirée en 2011.

M. Larry Miller: En 2011.

Dernière question, très courte: est-ce vraiment viable. Le dernier qui reste semble les Territoires du Nord-Ouest, l'Arctique.

M. Clyde MacLellan: Si le Manitoba se retire, il ne restera qu'un territoire. Sur la viabilité, je ne peux pas répondre.

M. Larry Miller: Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Seulement un petit éclaircissement sur les Territoires du Nord-Ouest. Vous dites cependant que l'Alberta est officiellement membre; c'est seulement que la province ne poursuit pas une pêche commerciale.

• (0930)

Mme Heather McManaman: C'est exact.

Le président: Très bien.

Merci beaucoup, madame McManaman et monsieur MacLellan.

Mesdames et messieurs, nous suspendons les travaux quelques minutes.

Merci.

• (0930)

(Pause)

• (0930)

Le président: Soyez tous les bienvenus à la deuxième partie de notre étude sur l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, en réponse aux rapports du vérificateur général du Canada du printemps de 2017.

Nous accueillons tout de suite les représentants de l'Office, son président du conseil d'administration et son président par intérim, MM. David Bevan et Stan Lazar, respectivement.

Messieurs, nous vous remercions d'avoir pris le temps de vous déplacer et de venir.

La déclaration préliminaire, en faites-vous une tous les deux ou seulement l'un de vous?

M. David Bevan (président, conseil d'administration, Office de commercialisation du poisson d'eau douce): Seulement moi.

Le président: Seulement vous, monsieur Bevan.

M. David Bevan: Exact.

Le président: Je suis heureux de vous revoir.

M. David Bevan: Monsieur le président, je vous en remercie et je vous remercie de l'occasion que vous m'accordez de répondre à l'examen du Bureau du vérificateur général.

Comme le Bureau du vérificateur général l'a fait observer, bien sûr que nous avons accepté les recommandations. Beaucoup de recommandations et d'observations ont été signalées par les membres du conseil d'administration au gouvernement du Canada, au moment de l'audit et avant qu'il ne soit terminé. Nous avons mis en oeuvre la plupart des recommandations que nous avons entièrement le pouvoir de mettre en oeuvre. Nous continuons de donner suite à la recommandation concernant la communication de toutes les politiques du conseil d'administration aux employés de l'Office, ce qui devrait être fait d'ici décembre. Nous collaborons avec le gouvernement du Canada à la mise en oeuvre des recommandations qu'il a l'autorité exclusive d'appliquer, mais pas nous.

Nous avons mis en place un comité de gestion des risques, présidé par un nouveau membre du conseil d'administration, et j'ai demandé par écrit au gouvernement du Canada de remplir les dernières vacances au conseil d'administration.

L'audit est arrivé à un moment très difficile pour l'Office. Avant, beaucoup de membres du conseil d'administration avaient fait savoir au gouvernement du Canada qu'ils s'inquiétaient du fonctionnement de l'Office. Le vérificateur général a confirmé beaucoup d'inquiétudes qu'ils avaient soulevées. Le gouvernement a donné suite à ces interventions et, en mars 2016, il a démis de ses fonctions le président d'alors, qu'il a congédié plus tard dans la même année avec motif à l'appui.

De plus, le gouvernement a nommé trois nouveaux membres: votre serviteur, pour assumer le rôle de président du conseil, et deux autres, parmi lesquels John Wood, un ancien président. Il a assumé le rôle de président par intérim, jusqu'à sa décision de démissionner, en février 2017, et, depuis, Stan assume la présidence par intérim.

Quand nous avons endossé ces responsabilités, moi la présidence du conseil, John la présidence par intérim, la tâche était énorme. Il y avait un certain nombre de problèmes à corriger, comme l'examen spécial l'a fait remarquer. Je voudrais consacrer quelques minutes aux diapositives qui vous ont été envoyées, si vous permettez.

Comme l'a fait remarquer le vérificateur général, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce a été créé en 1969. Beaucoup de facteurs de l'époque existent encore aujourd'hui. L'Office achète, transforme et met en marché 15 millions de kilogrammes de poisson provenant du Manitoba, de la Saskatchewan et des Territoires du Nord-Ouest, et encore un pêcheur relève de nous en Ontario. Nous achetons les prises de 1 600 pêcheurs, dont 80 % vivent dans des communautés isolées du Nord et dont la majorité sont des Autochtones. Nous alimentons une chaîne logistique qui achemine les prises depuis ces communautés, pour aider l'activité de pêche, et qui alimente les marchés. La valeur moyenne de nos ventes a été de 73,5 millions de dollars ces trois dernières années. Nous avons 250 employés à temps plein et 150 à temps partiel.

Sautons aux recommandations de l'examen spécial de 2010 de l'Office par le vérificateur général. Il fallait mettre en oeuvre une politique de gestion des capitaux propres et de l'endettement, ce qui a été fait. Nous avons créé un comité d'audit, dirigé par un membre du conseil d'administration possédant les compétences professionnelles nécessaires. Le conseil d'administration a élaboré et approuvé un plan intégré de gestion des risques. Ce comité a duré jusqu'au moment de l'audit. Le profil du conseil d'administration a été modifié de façon à diminuer la représentation et à y accueillir plus de professionnels. Nous avons renforcé les politiques contractuelles et celles d'approvisionnement.

L'audit le plus récent a eu lieu entre octobre 2015 et juin 2016. À l'époque, le président avait omis de suivre beaucoup de politiques et de marches à suivre mises en oeuvre entre 2010 et le moment de l'audit. Le président du conseil d'administration, dont le mandat était censé se terminer vers la fin de 2016, a démissionné. Conformément à la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce, la vacance de la présidence du conseil d'administration entraîne le cumul des présidences de l'Office et du conseil d'administration par le président de l'Office. Je pense que vous pouvez concevoir que ce n'est pas idéal pour la gouvernance de l'Office, c'est le moins qu'on puisse dire. Les membres du conseil d'administration n'avaient d'autre choix que de communiquer directement avec le gouvernement du Canada. Le gouvernement a réagi en démettant le président de l'Office et en nommant de nouveaux membres au conseil d'administration.

• (0935)

Je répète que l'important est que le gouvernement ait pris des mesures. Cependant, cette intervention n'a pas immédiatement renversé la situation. Nous avons d'importants stocks de corégone, et c'était notre plus gros risque lorsque nous avons repris les rênes. Nous avons dû réembaucher les ressources humaines appropriées, parce que nous n'avions pas toutes les compétences dont nous avons besoin pour nous occuper de la gestion de l'Office.

La diapositive suivante vous donne une idée des endroits où nous dépensons de l'argent pour nous procurer du poisson et des marchés où nous le vendons.

La diapositive suivante a trait aux indicateurs de rendement clés. L'année suivant l'audit, nos profits s'élevaient à 7,6 millions de dollars avant nos paiements définitifs. Nos capitaux propres sont de 15 millions de dollars, ce qui est plus élevé que notre dette à long terme, qui se chiffre à 12,5 millions de dollars. Nous avons donc amplement d'argent pour éponger notre dette à long terme. Nous avons augmenté nos ventes brutes et amélioré nos frais par kilogramme pour la transformation et nous avons maintenu notre volume de poisson.

Pour l'exercice de cette année, nos profits, après impôt, mais avant les paiements définitifs aux pêcheurs, sont de 4,3 millions de dollars pour le premier trimestre, comparativement à 2 millions de dollars pour l'exercice précédent, et nos prévisions étaient de 1,5 million de dollars. Notre rendement est favorable à cause de l'augmentation du volume des ventes, du produit financier robuste, des prix concurrentiels sur le marché et du contrôle des dépenses. Nous sommes en voie d'atteindre les cibles financières établies dans notre plan d'affaires pour la période de 2017 à 2022.

La diapositive suivante montre que, lorsque nous avons vu le changement dans la politique concernant les capitaux propres et la dette, les capitaux propres ont en fait grimpé pour atteindre actuellement notre cible, soit 20 % de nos ventes brutes.

Le plus important risque qui nous guette actuellement est le retrait du Manitoba, qui devrait sans doute avoir lieu d'ici la fin de l'année. Cela soulèvera plusieurs questions ayant trait au fonctionnement, à la gouvernance et à la logistique, parce que la province représente 80 % de notre source d'approvisionnement, comme nous l'avons souligné. Le gouvernement du Canada a mené des consultations pour déterminer l'avenir de l'Office et nous communiquera à tous ses conclusions lorsqu'il aura pris une décision définitive.

L'an dernier, nous avons dit au gouvernement du Canada que, compte tenu de ce qu'a annoncé le Manitoba, nous poursuivrons nos activités selon une économie de libre marché et que nous veillerons au maintien de la valeur des actifs et des ressources de l'Office. Par ailleurs, nous nous approvisionnerons en poisson en vue de pouvoir utiliser les installations de transformation à Winnipeg et respecter nos engagements sur les marchés internationaux tout en maintenant nos revenus. Nous y arrivons en concluant des contrats à long terme pour le poisson du Manitoba, comme nous l'avons fait pour la Saskatchewan. La grande majorité des pêcheurs au Manitoba ont convenu de signer des contrats avec nous. Si un pêcheur du Manitoba signe un contrat avec nous, nous achèterons tout son poisson et nous lui fournissons des services comme de la glace et des boîtes. Nous offrirons du soutien concernant des questions administratives, comme l'assurance-emploi. Dans le cas contraire, nous achèterons du poisson des pêcheurs qui n'ont pas signé de contrat avec nous pourvu que ce soit rentable pour l'Office.

En résumé, l'examen a eu lieu dans une période particulièrement difficile.

Voici une question qui aurait été intéressante à poser au vérificateur général. A-t-il déjà réalisé un examen spécial concernant une société d'État alors que cette société avait suspendu son président, qu'elle avait entamé le processus pour le congédier pour une raison légitime et que les symptômes découlaient de ces situations? Est-ce un cas unique? Je ne connais pas la réponse.

Nous avons donné suite aux recommandations du Bureau du vérificateur général sur lesquelles nous avons le pouvoir d'agir et nous collaborons avec le gouvernement du Canada. Comme nous l'avons souligné, nous avons encore des postes vacants. Notre conseil d'administration compte cinq membres sur une possibilité de neuf. Je suis tout à fait d'accord pour dire que plus il y a de gens qui participent aux discussions et plus nos décisions sont de qualité. J'espère que nous trouverons rapidement des gens pour occuper ces postes vacants.

● (0940)

Les rendements récents indiquent que nous sommes revenus sur la bonne voie. Soit dit en passant, le Bureau du vérificateur général vérifie le tout. Les profits de 7,4 millions de dollars réalisés lors du dernier exercice et tout le reste sont vérifiés. Ce n'est pas nous qui disons que nous sommes sur la bonne voie; c'est la preuve que c'est le cas.

Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Bevan.

Madame Jordan, vous avez sept minutes.

Mme Bernadette Jordan: Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de leur présence au Comité.

J'ai plusieurs questions. Vous avez fait l'objet d'un audit en 2005 qui mentionnait que vous aviez des faiblesses. En 2010, vous avez reçu une opinion défavorable. En 2017, vous en avez reçu une autre.

Selon votre exposé, vous donnez l'impression que le président qui ne fait plus partie de l'Office a peut-être été la cause de toutes ces choses. Était-il aussi président en 2005 et en 2010?

M. David Bevan: Non. Je crois que c'était John Wood.

M. Stan Lazar (président par intérim, Office de commercialisation du poisson d'eau douce): En 2010, c'était John Wood. En 2005, c'était un dénommé Bob Hand.

Mme Bernadette Jordan: Si vous aviez des problèmes qui perduraient depuis 2005, cela signifierait donc que vous ne pouvez pas vraiment jeter le blâme sur une personne et la désigner comme étant le problème.

M. David Bevan: C'est exact. En 2010, nous avons mis en oeuvre des procédures pour donner suite aux recommandations du vérificateur général, mais ces mesures ont été abandonnées avant l'audit.

Mme Bernadette Jordan: Cet office de commercialisation existe depuis 1969. D'après ce que j'ai lu, je n'ai pas l'impression qu'il s'est adapté à la nouvelle réalité. Je crois que c'est la principale préoccupation. L'Office ne tient pas compte des changements qui surviennent dans les pêches.

Est-ce juste?

● (0945)

M. David Bevan: Je crois que nous nous sommes adaptés à l'absence de la Saskatchewan, parce que 95 % de son poisson est vendu par notre entremise. Nous avons également l'impression que c'est le cas pour la majorité des pêcheurs au Manitoba.

Nous nous sommes tournés vers de nouveaux produits, comme le caviar. Nous avons trouvé une manière d'écouler plus efficacement le corégone. Nous nous sommes adaptés aux débouchés sur le marché. Nous avons évidemment dû délaisser certains marchés comme la Russie, mais nous nous adaptons et modifions notre offre de produits.

Mme Bernadette Jordan: Vous avez dit que, même si le Manitoba se retire de l'accord, les pêcheurs signent tout de même des contrats avec vous pour la mise en marché du poisson. Est-ce exact? Est-ce bien ce que vous avez affirmé?

M. David Bevan: C'est exact.

Mme Bernadette Jordan: Pourquoi le Manitoba se retire-t-il alors?

M. David Bevan: C'est sa décision.

Mme Bernadette Jordan: Quelle raison la province vous a-t-elle donnée? Vous a-t-elle tout simplement dit que c'était fini?

M. David Bevan: La province ne nous en a pas parlé; elle ne nous a pas consultés.

Je crois que la province envisageait de faire une transition vers un marché libre. Cela semble être l'explication. Cela étant dit, compte tenu des données sur les personnes qui nous vendent du poisson, je dirais qu'il n'y en aura pas beaucoup qui auront accès à d'autres options à court terme.

Mme Bernadette Jordan: Le seul participant qui restera au sein de l'Office sera les Territoires du Nord-Ouest.

M. David Bevan: C'est exact. Aux Territoires du Nord-Ouest, nous avons toujours l'obligation d'acheter tout le poisson qui nous est offert, et les pêcheurs ont l'obligation de vendre tout leur poisson. Partout ailleurs, les pêcheurs doivent faire un choix.

Mme Bernadette Jordan: J'ai entendu un commentaire des représentants du Bureau du vérificateur général que je n'arrive pas à croire; vous n'avez pas de vice-président aux ventes et à la commercialisation depuis 2015. Comment un office de commercialisation peut-il ne pas avoir un vice-président à la commercialisation?

M. David Bevan: Nous avons maintenant un vice-président. Nous en avons embauché un.

Mme Bernadette Jordan: Toutefois, vous avez passé deux ans ou un an et demi sans vice-président.

M. David Bevan: Il est vrai que nous avons connu une période où le poste était vacant. Comme l'a souligné le Bureau du vérificateur général, les politiques normales en matière de ressources humaines n'étaient pas respectées. Les politiques qui étaient en place n'étaient pas suivies. La direction avait déterminé qu'elle pouvait vendre le poisson par elle-même, et ce n'était pas le cas.

Lorsque j'ai été nommé à la fin février 2016, le plus gros problème était que nous avions des stocks trop élevés. Ce n'était pas géré de manière adéquate.

Mme Bernadette Jordan: Voici ma prochaine question, et je vais essayer un peu de reprendre les propos que j'ai entendus. J'espère ne pas m'être trompée; j'ai noté le plus rapidement possible ce qui a été dit. Les représentants du Bureau du vérificateur général avec lesquels nous venons de discuter — et vous avez entendu leurs témoignages — ont dit se souvenir d'avoir exprimé cinq opinions défavorables parmi les quelque 90 examens qu'ils ont réalisés. Dans deux cas, cela concerne votre organisme. Il y en a deux qui portent sur votre organisme.

M. David Bevan: C'est exact. En 2010, des mesures étaient en cours pour régler les problèmes. Par exemple, je crois que les données sur les capitaux propres nous indiquent que des mesures étaient prises en ce sens, mais ce n'était pas fait adéquatement. Les procédures n'étaient pas suivies au moment de l'examen spécial en 2015-2016.

Voilà pourquoi le gouvernement a pris des mesures correctives.

Mme Bernadette Jordan: Je suis assez certaine de connaître la réponse à ma prochaine question. Croyez-vous vraiment qu'il y a encore une place pour vous sur le marché actuel, compte tenu de ce que nous avons entendu depuis 2005 concernant la gestion et le fonctionnement de l'Office? Le Manitoba se retirera de l'accord; c'est déjà fait du côté de la Saskatchewan; il y en a un qui l'a fait en Ontario... Le seul qui reste est les Territoires du Nord-Ouest. Croyez-vous encore qu'en 2017 un office qui a vu le jour en 1969 et qui n'a pas su s'adapter à la nouvelle réalité a encore sa raison d'être?

M. David Bevan: Ce n'est pas pour rien que tous les pêcheurs signent des contrats; l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce est leur moyen d'avoir accès aux marchés mondiaux. Cela ne changera pas avec le retrait du Manitoba de la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce.

Cependant, c'est une question à laquelle devra répondre le gouvernement du Canada. Les autorités ont déjà réalisé des consultations et cherchent la voie à suivre. L'obligation de l'Office est de veiller à maintenir la valeur des actifs appartenant à la population canadienne. Par ailleurs, nous avons l'obligation d'accroître les revenus des pêcheurs que leur province soit une province participante ou non aux termes de la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce. C'est notre raison d'être à court terme, mais c'est le gouvernement du Canada qui prendra la décision pour ce qui est du long terme. Nous lui avons dit que nous

veillerons au maintien de la valeur des actifs de l'Office en attendant sa décision.

● (0950)

Mme Bernadette Jordan: Combien de temps me reste-t-il?

Le président: Il vous reste 30 secondes.

Mme Bernadette Jordan: Merci.

Le président: Merci, madame Jordan.

Monsieur Doherty, vous avez sept minutes.

M. Todd Doherty: Merci, monsieur le président.

Depuis combien de temps travaillez-vous les deux à l'Office?

M. David Bevan: Je travaille à l'Office depuis la fin février 2016. Cependant, dans mes précédentes fonctions à titre de sous-ministre délégué des Pêches et auparavant de sous-ministre adjoint, je me suis occupé du dossier de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce durant des années.

M. Stan Lazar: Je travaille à l'Office depuis 2008.

M. Todd Doherty: D'accord. Nous avons donc 2008 et 2016. D'après vous, pourquoi tardons-nous à nommer des membres à votre conseil d'administration?

M. David Bevan: Vous devriez poser la question au gouvernement du Canada.

M. Todd Doherty: D'accord. Nous laisserons au gouvernement du Canada le soin d'y répondre.

Votre principale source d'approvisionnement pour votre produit est le Manitoba. Est-ce exact?

M. David Bevan: C'est exact.

M. Todd Doherty: La province représente environ 83 % de votre source d'approvisionnement et de vos revenus. Est-ce exact?

M. David Bevan: Oui, c'est autour de cela.

M. Todd Doherty: D'après ce que vous avez dit à Mme Jordan, même si vous signez d'autres contrats, les Territoires du Nord-Ouest seraient vraiment votre seul marché cible et votre seule source d'approvisionnement.

M. David Bevan: Ce serait le seul endroit... Cela ne représente que 2 % de nos achats. C'est le seul endroit où nous aurions l'obligation légale d'acheter le poisson, et les pêcheurs auraient l'obligation légale de vendre leurs prises à l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce. Partout ailleurs, nous poursuivrons nos activités selon une économie de libre marché.

M. Todd Doherty: L'Office existe depuis 1969 et, selon votre témoignage d'aujourd'hui, certains pêcheurs signent toujours des contrats avec vous. Nous avons déjà observé cela auprès d'autres groupes. Vous êtes la seule planche de salut. Il y a une certaine crainte, je suppose, de la part de certains de ces pêcheurs qui n'ont pas, ou qui ne semblent pas avoir, les moyens de commercialiser leur propre produit. Ils signent des contrats par peur de l'inconnu.

M. David Bevan: Ce sont eux qui prennent leur propre décision. Je ne sais pas s'il s'agit là d'un facteur de motivation ou s'ils estiment que l'Office pourrait leur fournir de meilleurs résultats.

M. Todd Doherty: D'accord.

Le lac Winnipeg est-il votre plus grande source d'approvisionnement?

M. David Bevan: Oui.

M. Todd Doherty: J'ai lu la transcription de votre témoignage devant le Comité permanent des comptes publics, où notre collègue, M. Sopuck, a mentionné que le lac Winnipeg est, en effet, votre plus grande source d'approvisionnement. Dans quelle mesure travaillez-vous avec le ministère des Pêches et des Océans pour assurer l'exploitation durable du poisson?

M. David Bevan: Ce n'est pas le ministère des Pêches et des Océans qui gère le lac Winnipeg, mais la province du Manitoba.

M. Todd Doherty: Soit, la province du Manitoba.

M. David Bevan: Je vais demander à Stan de répondre à cette question.

M. Stan Lazar: Nous avons travaillé avec le ministère de la Gestion des ressources hydriques et la province du Manitoba, mais au bout du compte...

M. Todd Doherty: Quel est votre plan à long terme pour cette source d'approvisionnement en poisson, étant donné la fragilité du système là-bas? La pêche s'est déjà effondrée.

M. Stan Lazar: Notre plan est de continuer à acheter le poisson, selon les besoins du marché.

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce a pour mandat d'acheter, de transformer et de mettre en marché le poisson pêché dans la zone relevant de sa compétence. Le gouvernement du Manitoba, qui travaille de concert avec nous, établit les quotas de pêche et indique quelles espèces nous avons le droit de commercialiser.

M. Todd Doherty: Si les stocks de poisson sont dans un état fragile ou s'ils l'ont déjà été, quel est votre plan à long terme pour cette source d'approvisionnement?

M. Stan Lazar: Comme je l'ai dit il y a deux semaines devant le comité des comptes publics, nous cherchons des solutions de rechange à certaines de nos autres espèces. J'ai parlé notamment de la carpe. Nous avons fait un excellent travail pour ce qui est de commercialiser la carpe. Nous gérons 12 autres espèces, pour lesquelles nous développons de nouveaux produits et marchés.

M. Todd Doherty: Il est donc juste de dire qu'aujourd'hui, votre produit principal est le doré du lac Winnipeg.

M. Stan Lazar: C'est exact.

M. Todd Doherty: Je vois.

M. Stan Lazar: Eh bien, en ce qui concerne la valeur et le volume, ce n'est pas le cas.

M. Todd Doherty: Si cette pêche s'effondrait, vous n'auriez aucune autre source à ce stade-ci.

M. Stan Lazar: Je crois que vous avez raison. Toutes les pêches sont en péril, d'où le mandat de l'Office.

M. Todd Doherty: Encore une fois, je regarde vos chiffres, et je crois que je vais revenir à la question de Mme Jordan.

Nous observons de graves lacunes depuis 1969, et cela a été le cas notamment en 2005, 2010, 2015 et 2017. Vous êtes maintenant sur le point de perdre une partie importante de votre source d'approvisionnement garantie.

Plusieurs défis attendent l'Office. Est-ce exact?

• (0955)

M. David Bevan: C'est exact.

Voilà pourquoi nous avons informé le gouvernement du Canada des mesures que nous comptons prendre pour maintenir la valeur et

préserver les stocks de poisson, en attendant qu'une décision soit prise sur l'avenir à long terme de l'Office.

M. Todd Doherty: Avez-vous sollicité du financement auprès du gouvernement?

M. David Bevan: Non, nous n'avons pas besoin de financement à l'heure actuelle. Nous faisons des profits. Nous avons des bénéfices non répartis, qui sont supérieurs à notre dette.

Nous n'avons pas demandé de financement depuis la création de l'Office, car nous avons fait de l'argent d'une manière ou d'une autre, à part quelques dérapages en cours de route. Nous ne vivons pas aux crochets des fonds publics.

M. Todd Doherty: Avec la signature de l'accord commercial entre le Canada et l'Europe, vous aurez accès à un plus grand marché. Il s'agit du plus important marché d'importation du poisson. Cet accord ouvrirait un marché plus vaste à vos pêcheurs indépendants. Est-ce exact?

M. David Bevan: C'est exact. L'accord nous offrira une solution de rechange. De toute évidence, comme vous pouvez le voir dans le diagramme circulaire, nous dépendons beaucoup des marchés nationaux et nord-américains en ce moment, mais le libre-échange avec l'Europe nous fournira d'autres options.

M. Todd Doherty: Quelles stratégies d'atténuation des risques avez-vous mises en place en prévision du retrait du Manitoba? Je crois comprendre que la province en est à l'étape de la troisième lecture.

M. David Bevan: C'est exact. Je ne connais pas la date exacte, mais c'est imminent. Le gouvernement provincial vise le mois de décembre de cette année.

En ce qui concerne l'atténuation des risques, nous avons signé des contrats avec les fournisseurs afin de maintenir le volume des ventes. Le tout va bon train.

M. Todd Doherty: Pouvez-vous faire parvenir au Comité, peut-être aujourd'hui ou un autre jour, votre stratégie d'atténuation des risques?

M. David Bevan: Je ne pense pas que ce soit possible aujourd'hui, mais nous pouvons certainement l'envoyer plus tard au Comité.

M. Todd Doherty: Merci.

Le président: Merci, monsieur Doherty.

Le document devrait être dans les deux langues officielles, si possible.

C'est maintenant au tour de M. Donnelly; vous avez sept minutes.

M. Fin Donnelly: Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être des nôtres aujourd'hui et de nous faire part de leurs observations.

Le rapport du vérificateur général a révélé de graves défauts. En fait, la conclusion équivaut à une opinion défavorable, comme nous en avons déjà parlé.

Puisque le vérificateur général a cerné des lacunes, dont vous faites mention dans votre rapport, pouvez-vous nous expliquer comment vous avez donné suite à certaines des graves préoccupations concernant la planification stratégique, les contrôles de gestion, c'est-à-dire les descriptions de travail, l'achat d'équipement et les problèmes liés à la sécurité des travailleurs?

M. David Bevan: Volontiers. Les descriptions de travail et les pratiques en matière de ressources humaines étaient en place, mais elles n'ont pas été respectées, et il en va de même pour l'achat d'équipement. Tout achat est censé être examiné par le conseil d'administration. Cette pratique n'a pas été suivie, mais elle l'est maintenant.

Vous savez peut-être tous que nous n'avons pas le pouvoir d'embaucher le président ni de le sanctionner ou de le démettre de ses fonctions. C'est le gouvernement du Canada qui s'en occupe. C'est la même chose pour les membres du conseil d'administration. Nous n'avons aucune influence directe. Nous avons mis en oeuvre un nouveau cadre de risques, qui sera remis au Comité. Nous avons examiné notre plan stratégique et notre plan organisationnel.

Dans le contexte de l'orientation stratégique, bien entendu, nous nous en remettons au gouvernement du Canada. Visiblement, la question qui se pose est la suivante: une société d'État devrait-elle continuer d'exister dans un marché libre? C'est ce qui s'est produit, par exemple, lorsqu'Air Canada fonctionnait dans un tel contexte parce qu'elle s'était engagée à assurer le maintien des itinéraires vers des collectivités isolées. C'est ce que nous allons faire après l'adoption du projet de loi du Manitoba.

Je crois que vous constaterez, après avoir examiné toute la documentation... Le plan d'affaires, une fois déposé devant le Parlement, sera également mis à votre disposition. Vous verrez nos propositions à long terme. Dans le profil de risques, vous trouverez de l'information sur les mesures qui ont été prises pour gérer les risques.

● (1000)

M. Fin Donnelly: Vous avez parlé de la planification stratégique et des contrôles de gestion. Qu'en est-il de la sécurité des travailleurs.

M. David Bevan: La sécurité des travailleurs fait partie des recommandations que nous avons entrepris d'élaborer avant la fin de l'année. C'est à ce moment-là que nous communiquerons toutes les procédures à nos employés.

Stan, avez-vous quelque chose à ajouter à ce sujet?

M. Stan Lazar: Oui, tout à fait. Dans notre plan d'action détaillé, nous énumérons les politiques et les procédures sur lesquelles nous devons nous pencher. D'ailleurs, nous avons pris l'engagement de tout terminer aujourd'hui. Je peux confirmer que c'est fait. La communication avec les employés aura lieu au cours des deux prochains mois. Nous le ferons d'ici la fin de l'année civile.

M. Fin Donnelly: D'accord. Donc, essentiellement, vous êtes venus témoigner devant notre comité permanent pour dire: « Oui, nous reconnaissons les défauts relevés par le vérificateur général. Nous acceptons les résultats de ce rapport accablant. Au cours de la dernière année, nous avons redressé la situation. Nous estimons qu'il y a lieu de maintenir notre rentabilité. L'avenir s'annonce prometteur. » Vous soutenez que le gouvernement devrait continuer d'investir dans cette société d'État et de collaborer avec elle. Est-ce une façon juste de qualifier votre position?

M. David Bevan: Encore une fois, cette décision appartient au gouvernement. Nous lui avons indiqué que nous ferions de notre mieux pour maintenir la valeur de l'Office, respecter notre obligation et honorer notre engagement à l'égard des pêcheurs, soit celui de maximiser la valeur de leur rendement. C'est ce que nous avons dit que nous ferions, en attendant que le gouvernement prenne sa décision sur l'orientation future, mais cela relève entièrement de lui.

M. Stan Lazar: Puis-je ajouter quelque chose?

M. Fin Donnelly: Bien sûr.

M. Stan Lazar: Nous sommes venus ici pour démontrer, comme nous l'avons dit, que nous avons remédié aux lacunes que le vérificateur général a signalées à l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, lacunes sur lesquelles nous avons la mainmise. Je ne crois pas que nous puissions nous asseoir ici et prétendre que nous aurons un conseil d'administration complet en l'espace de deux semaines ou de deux mois, parce que ces décisions relèvent du gouvernement du Canada. Le conseil d'administration et la direction sont ici pour montrer que nous donnons suite à des recommandations précises, à la lumière de ce que le vérificateur général nous a dit.

M. Fin Donnelly: Pour terminer, en deux minutes, j'aimerais revenir sur une observation faite par Mme Jordan. Vous recommandez le maintien d'un modèle que nous jugeons défaillant, mais vous l'avez corrigé, au lieu de le moderniser et peut-être même au lieu d'envisager d'autres modèles. Diriez-vous que ce modèle d'affaires, qui sera utilisé à l'avenir, fonctionne maintenant?

M. David Bevan: Cela fonctionne pour le moment, dans les conditions actuelles. À l'avenir, nous poursuivrons nos activités selon une économie de libre marché, d'où la question suivante: quel est le meilleur modèle dans pareilles circonstances? Même dans le cas d'Air Canada, cela n'a pas duré indéfiniment. On l'a privatisée au bout de quelques années, dans la foulée des changements qui se sont opérés. C'est au gouvernement d'en décider. Notre devoir envers le gouvernement et les contribuables est de veiller au maintien de la valeur, en attendant cette conclusion. Nous accepterons toute décision que prendra le gouvernement du Canada.

Nous serons aux prises avec des difficultés si les gens choisissent une valeur à leur convenance et nuisent ainsi à la rentabilité. Nous espérons qu'une décision sera prise sur les mesures qui s'imposent pendant que nous sommes toujours en bonne situation financière, caractérisée par l'accumulation d'importants bénéfices non répartis et la réalisation de profits. C'est durant cette période — alors que nous sommes toujours en position de force — que le gouvernement doit déterminer ce qu'il entend faire pour la suite des choses. Plus on attend, plus l'Office sera exposé à des risques en raison de la libre concurrence.

M. Fin Donnelly: Merci, monsieur le président.

Le président: Nous passons maintenant à M. Finnigan, qui dispose de sept minutes.

M. Pat Finnigan (Miramichi—Grand Lake, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci, messieurs Lazar et Bevan, d'être des nôtres aujourd'hui.

Je voudrais simplement apporter une précision. Les postes vacants au sein du conseil d'administration ne datent pas d'hier. Je crois que nous avons entendu le vérificateur général dire que c'était le cas déjà en mai 2015. Depuis quand ce problème existe-t-il?

M. David Bevan: Ce problème existe depuis un certain temps. Trois d'entre nous ont été nommés à la fin de février 2016, mais en dépit de cela, il restait quand même des postes vacants. Depuis, deux des personnes nommées ont démissionné, et un seul nouveau membre s'est joint à nous. Bref, il s'agit d'un problème persistant.

● (1005)

M. Pat Finnigan: Donc, ce problème perdure depuis quelques années, avant l'arrivée au pouvoir du gouvernement actuel.

M. David Bevan: Oui.

M. Pat Finnigan: Étant moi-même un homme d'affaires — pas dans le secteur de la pêche, mais au bout du compte, cela n'a pas d'importance —, je ne connais pas beaucoup d'organisations qui auraient pu survivre à un tel rapport défavorable et enregistrer tout de même des profits. C'est tout un exploit. Pensez-vous que la complaisance des membres du conseil d'administration, si je me fie aux chiffres indiqués dans le dossier, aurait quelque chose à voir avec cette situation?

Je peux vous dire que, si cela avait été une société privée et qu'on avait observé des lacunes au chapitre des politiques ou de la mise en oeuvre du plan stratégique, les choses auraient été différentes. Si les intervenants au sein du conseil d'administration devaient tirer un certain gain des profits, je ne crois pas qu'on en serait là.

Qu'en pensez-vous?

M. David Bevan: De toute évidence, l'Office étant une société d'État, les membres de son conseil d'administration reçoivent une rémunération fixe. Ce n'est pas tout à fait un programme de bénévolat, mais c'est presque le cas, en ce qui concerne la rémunération. Durant l'audit, les membres du conseil d'administration ne se reposaient pas sur leurs lauriers. Au contraire, ils travaillaient très fort pour attirer l'attention du gouvernement sur la nature des problèmes relevés dans l'audit et pour l'amener à agir, ce qu'il a d'ailleurs fait.

Les membres du conseil d'administration jouaient donc un rôle actif, en écrivant au gouvernement du Canada pour l'informer de la situation et lui demander de régler ces problèmes. Je le répète, le gouvernement est intervenu. C'est tout simplement incroyable que l'audit ait eu lieu exactement au même moment. Il y avait un véritable problème, et nous n'avons pas obtenu un rendement maximal.

M. Pat Finnigan: Dans ce cas, diriez-vous que le modèle n'est peut-être pas le bon? S'il s'était agi d'une société privée ou d'une coopérative, ou d'un modèle axé sur un délai d'exécution beaucoup plus rapide, diriez-vous que cette situation aurait pu être évitée et que le rendement aurait été meilleur?

M. David Bevan: Il aurait pu y avoir une façon plus rapide... Selon le modèle dans lequel nous fonctionnons, nous ne pouvons ni embaucher un président ni le démettre de ses fonctions. Nous n'avons pas le droit de nommer les membres du conseil d'administration, etc. Notre marge de manoeuvre est limitée en raison du cadre juridique dans lequel nous travaillons. Il faut plus de temps pour porter le problème à l'attention du gouvernement et, ensuite, pour convaincre ce dernier à trouver une solution.

C'est un exercice qui demande plus de temps que ce qu'il en faudrait dans une situation où on aurait acheté du matériel ou procédé au licenciement ou au recrutement d'employés sans respecter la procédure établie. Il y aurait une intervention beaucoup plus rapide dans le secteur privé parce que les intervenants de ce milieu ont le pouvoir de le faire.

M. Pat Finnigan: Je suis sûr qu'en 1969, lorsque l'Office a été mis sur pied, il était avantageux d'avoir une telle entité, qui était en mesure de trouver des marchés pour tout le poisson, de concentrer les efforts et tout le reste. L'Office a connu des années fructueuses.

Diriez-vous que peut-être aujourd'hui, un autre modèle serait... un modèle qui, je le répète, permet de renverser la situation un peu plus rapidement, peut-être sans dépendre des nominations de l'actuel gouvernement?

M. David Bevan: Je pense qu'il existe des solutions de rechange. Sa privatisation ferait en sorte qu'il soit difficile pour les

communautés autochtones du Nord d'accéder au marché. Si le gouvernement pouvait envisager d'autres modèles potentiels... Encore une fois, je ne suis pas placé pour dire au gouvernement quoi faire en matière de politique. Notre travail consiste à assurer la stabilité et les entrées d'argent à l'Office pour le redistribuer aux pêcheurs. C'est ce en quoi consiste notre travail, à court terme; nous espérons qu'on nous dira en temps et lieu quelle est la vision à long terme.

M. Pat Finnigan: Petit à petit, on constate qu'une partie des contrôles que l'organisme avait par le passé commence à s'éroder. On voit que — j'ai un commentaire ici — le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest s'est montré intéressé à négocier « un accord avec l'Office pour la commercialisation du poisson d'eau douce afin d'accéder aux marchés situés à l'extérieur des T.N.-O. » et à demander « du financement fédéral pour construire une nouvelle usine de transformation du poisson à Hay River ».

Comment cette usine influera-t-elle sur vos opérations? Elle entre en compétition directe avec ce que vous faites en ce moment.

• (1010)

M. David Bevan: Elle représente environ 2 % de notre approvisionnement.

M. Pat Finnigan: Ce n'est pas énorme... d'accord.

Combien de pêcheurs du Manitoba ont-ils signé des contrats à ce jour, et combien de poissons garantissent-ils à l'heure actuelle?

M. David Bevan: Environ 80 %.

M. Stan Lazar: Environ 80 % des pêcheurs du Manitoba ont signé des contrats à ce jour.

M. Pat Finnigan: Et ce, même s'ils vont s'écarter de...

M. Stan Lazar: Oui.

M. David Bevan: C'est semblable à l'exemple de la Saskatchewan.

M. Pat Finnigan: Quelles sont leurs solutions de rechange? Où peuvent-ils aller s'ils ne transforment pas leurs poissons dans vos usines et ne vous les vendent pas?

M. David Bevan: Je dois avouer que dans la plupart des collectivités desquelles nous achetons, personne ne vient sur le quai pour essayer de nous écarter.

Il y a du potentiel si vous avez accès aux routes et s'il existe d'éventuels acheteurs, ou selon votre gamme d'espèces, vous pourriez faire de la vente privée. Il y a des personnes de l'Ontario et des États-Unis qui pourraient être disposées à vous acheter une partie de ces produits.

Cela dit, la difficulté pour les pêcheurs réside dans le fait que si vous vous retrouvez avec plus d'une espèce, si vous avez une gamme d'espèces et que vous voulez vendre du corégone et de la carpe ou autre, vous n'aurez probablement pas beaucoup d'autres acheteurs pour ces produits.

M. Pat Finnigan: Vous ne partagerez plus les profits avec les personnes à l'extérieur de l'Office?

M. David Bevan: Non.

M. Pat Finnigan: Je crois savoir qu'à l'heure actuelle, les profits seraient partagés en fonction du nombre d'échanges commerciaux que vous faites avec l'Office.

M. David Bevan: C'est exact, mais si vous ne signez pas de contrat, cela ne fera pas partie des montants que vous toucherez pour votre poisson.

M. Pat Finnigan: Je suppose que vous pourriez dire que vous avez toujours le monopole du marché du poisson d'eau douce.

M. David Bevan: En ce moment, oui.

M. Pat Finnigan: Merci.

Le président: Merci, monsieur Finnigan.

Monsieur Miller et monsieur Arnold, vous partagez votre temps. Je vais vous donner deux minutes et demie chacun. Voulez-vous que je procède ainsi?

M. Mel Arnold: Je vais essayer de prendre moins de deux minutes et demie.

Le président: Monsieur Arnold, allez-y.

M. Mel Arnold: Merci, monsieur le président.

Est-ce que l'aide aux pêcheurs en région éloignée s'inscrit dans le programme de marketing de l'Office?

M. David Bevan: C'est tout à fait correct, oui.

M. Mel Arnold: D'accord, merci.

Qui finit par profiter des bénéfiques non répartis, pas seulement des profits qui sont versés aux pêcheurs?

M. David Bevan: C'est simplement une bonne pratique commerciale. Les bénéfiques non répartis permettent de composer avec les chocs économiques ou le besoin de réinvestir dans les équipements, etc., et nous avons fait beaucoup de réinvestissements entre 2010 et 2017, à hauteur de plusieurs millions de dollars — peut-être 13 millions de dollars.

M. Mel Arnold: Restent-ils au sein de l'Office, qui est un organisme gouvernemental?

M. David Bevan: C'est exact. À l'issue de l'audit de 2010, on a décidé qu'il faudrait avoir des bénéfiques non répartis qui équivalent environ à 20 % de nos ventes brutes.

M. Mel Arnold: Merci.

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce fait-il concurrence aux entreprises privées qui pourraient vouloir se lancer dans la commercialisation du poisson?

M. David Bevan: Nous le faisons en Saskatchewan et nous le ferons au Manitoba.

M. Mel Arnold: Merci.

Je vais laisser le reste de mon temps de parole à M. Miller.

Le président: Monsieur Miller.

M. Larry Miller: Merci beaucoup.

Merci beaucoup, messieurs, d'être venus.

Depuis que je suis arrivé à Ottawa en 2004, les députés du Manitoba ont mentionné un certain nombre de fois que les pêcheurs commerciaux dans leur circonscription ou à proximité étaient insatisfaits de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce.

J'aimerais, s'il y a lieu, connaître votre opinion sur la Commission canadienne du blé. À l'époque, bien des agriculteurs du Manitoba et de l'Ouest déplorait le surcroît de bureaucratie, si je puis m'exprimer ainsi, au sein de la Commission canadienne du blé. Ils faisaient valoir qu'au bout du compte, la part des producteurs de blé, d'orge ou de quelque autre produit diminuait constamment.

Pourrait-on aussi dire, en parlant de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, qu'il doit y avoir une raison pour laquelle les pêcheurs du Manitoba veulent se retirer? À votre avis, veulent-ils le faire parce qu'ils n'estiment pas en avoir assez pour leur argent?

M. David Bevan: C'est le cas de certains. Les sociétés d'État ont un coût. Vous avez besoin d'offrir tous les programmes. Vous devez souscrire à l'AIPRP et à toutes les autres politiques du gouvernement du Canada, qui ne sont pas gratuites. Elles ont un coût.

Cela étant dit, à ce jour, 80 % des pêcheurs du Manitoba choisissent de rester au sein de l'Office. Il y a ceux qui ont toujours regardé le rendement des pêcheurs et dit: « Regardez, ils enregistrent des ventes brutes de 73,5 millions de dollars et c'est tout ce que j'obtiens; je devrais pouvoir faire mieux. »

Je comprends étant donné que, lorsqu'il s'agissait d'un monopole, on jugeait les dépenses très durement. Maintenant que les pêcheurs ont d'autres options, nombreux sont ceux qui ont choisi de rester avec nous.

• (1015)

M. Larry Miller: Je pense qu'il me reste suffisamment de temps pour poser ma dernière question.

Je crois que vous avez mentionné, dans vos propres mots, que le retrait du Manitoba est « imminent ». Les problèmes existent manifestement depuis un certain temps, et nous n'allons pas le passer en revue encore une fois, mais si le gouvernement en avait réglé quelques-uns plus tôt, estimez-vous que le Manitoba aurait peut-être décidé de rester?

M. David Bevan: Leur audit a eu lieu alors que le Manitoba avait déjà décidé de se retirer. Cela faisait partie de leurs promesses électorales. Ils ont pris la décision et l'ont rendue publique l'an dernier avant la publication de l'audit. Non, je pense que ce qui les a vraiment motivés a été leur désir d'avoir le choix.

M. Larry Miller: D'accord.

En règle générale, l'Office peut-il survivre seulement sur la base de la liberté de choisir? Vous venez de dire que 80 % des pêcheurs du Manitoba vont continuer à vendre par l'intermédiaire... et, manifestement, ce nombre pourrait changer d'année en année.

M. David Bevan: Oui.

M. Larry Miller: Pouvez-vous survivre en vous fondant sur cette incertitude, si je puis m'exprimer ainsi?

M. David Bevan: Certainement.

L'environnement dans lequel nous évoluons est différent et cela a aussi changé notre comportement. Nous avons été un peu plus souples que si nous avions acheté du poisson et ajusté les prix à la hausse ou à la baisse de façon à...

M. Larry Miller: Est-ce un changement pour le mieux?

M. David Bevan: Je pense que oui.

Si vous me demandez si ce le sera à long terme, il y aura des difficultés. Si quelqu'un veut investir de l'argent dans une usine de transformation du poisson dans le Sud, il pourrait peut-être canaliser les recettes tirées du poisson profitable.

M. Larry Miller: D'accord.

Merci beaucoup.

Le président: Merci à nos invités, monsieur Bevan et monsieur Lazar, de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce. Nous vous savons gré de nous avoir accordé du temps.

Cela conclut cette partie de la réunion.

Chers collègues, nous allons suspendre nos travaux pendant deux ou trois minutes et nous reviendrons nous occuper d'affaires du Comité à huis clos.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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 : <http://www.noscommunes.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>