



Office de commercialisation du poisson douce

Sommaire du plan d'affaires quinquennal

**Plan d'affaires
de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2022-2023**

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce (dorénavant « OCPED », « l'Office », « l'entreprise », « nous », « notre ») est une société d'État basée à Winnipeg (Manitoba). Établi en 1969 en vertu de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* (« *LCPED* » ou « la *Loi* »), l'OCPED a été créé pour le marketing et la commercialisation du poisson et de produits du poisson à l'intérieur et à l'extérieur du Canada.

PROFIL DE L'OFFICE

L'OCPED est l'acheteur, transformateur et vendeur dominant de poisson d'eau douce du Manitoba, de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest ainsi que de la Saskatchewan. L'Office exploite une chaîne d'approvisionnement complexe de points de livraison, d'agents, de transport frigorifique et de systèmes de gestion de transformation et des stocks qui arrivent la prise du poisson de plus de 1 600 pêcheurs commerciaux avec les demandes des marchés.

La marque *Freshwater* continue d'être la norme de référence mondiale quant aux produits de poisson sauvage de première qualité. Dans le Mid-West américain, le doré jaune vendu par l'OCPED demeure le choix numéro un des chefs lorsqu'ils placent le doré jaune à leur menu. L'OCPED est le plus grand et le plus fiable fournisseur de grand corégone et de caviar de grand corégone à la Finlande, et le premier approvisionneur des acheteurs d'œufs de cisco en Scandinavie. Nous sommes toujours l'approvisionneur dominant dans le marché du grand brochet en France, avec des produits de poisson haché et l'innovation de nouveaux produits. Nous sommes le plus important fournisseur individuel de produits de poisson d'eau douce au marché américain du poisson gefilte et l'usine de transformation est certifiée kasher.

VISION ET MISSION

La vision de l'OCPED est de maximiser les bénéfices versés aux pêcheurs commerciaux de l'Ouest et du Nord canadiens par le biais de la commercialisation efficace, de la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement et de la transformation de produits à valeur ajoutée de première qualité du poisson d'eau douce.

La mission de l'OCPED est d'acheter tout le poisson pris dans le cadre de contrats d'approvisionnement établis, de créer un marché ordonné, de faire la promotion des marchés internationaux, d'augmenter la commercialisation du poisson et de maximiser les bénéfices versés aux pêcheurs.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Faisant appel à sa compréhension et à ses connaissances approfondies par le biais de discussions, de sessions annuelles de planification stratégique, les contributions des employés, des cadres, des membres du conseil d'administration et des principaux intéressés, cinq objectifs stratégiques ont été définis pour l'OCPED durant les cinq prochaines années. Ces objectifs stratégiques sont de :

- Générer des valeurs commerciales et le leadership dans les marchés que l'Office choisit de desservir.
- Gérer une chaîne d'approvisionnement efficace et être le premier choix des pêcheurs;
- Continuer d'améliorer la confiance de nos intéressés en améliorant la situation financière de l'Office;
- Maintenir la rentabilité et la durabilité de l'entreprise;
- Favoriser une culture de rendement pouvant livrer un milieu de travail exemplaire aux employés et de la valeur aux pêcheurs.

L'Office a priorisé les trois objectifs suivants sur les trois prochaines années pour rencontrer les objectifs stratégiques :

- utiliser comme levier la rentabilité par espèces et marchés;
- renforcer les rapports avec nos fournisseurs; et
- favoriser une culture d'excellence pour améliorer le rendement.

En remplissant son mandat, l'OCPED fournit quatre bénéfices clés à la pêcherie des eaux intérieures :

- **Marché ordonné/maintien des prix** – L'OCPED achète le poisson et entreprend des activités de stabilisation de marchés pour appairer l'approvisionnement à la demande;
- **Marchés mondiaux** – L'OCPED donne aux pêcheurs des eaux intérieures de l'Ouest et du Nord canadiens accès à des marchés mondiaux tout en réduisant le risque commercial inhérent aux pêcheurs;
- **Sécurité et salubrité alimentaire** – L'OCPED travaille étroitement avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et ses clients pour assurer que sa chaîne d'approvisionnement et son usine de transformation rencontrent les exigences du fédéral et des clients en matière de salubrité alimentaire;
- **Développement économique** – Dans plusieurs communautés où l'OCPED exploite des points de livraisons, la pêcherie est la seule voie commerciale pour le développement économique. Une majorité de ces communautés (42 de 45) sont principalement des collectivités autochtones. La pêcherie favorise les propriétaires d'entreprises autonomes, une augmentation de l'emploi dans les régions rurales et éloignées et réduit les besoins de bien-être social. Environ 80 % des bénéfices et des frais d'agence que l'Office verse aux pêcheurs vont à des collectivités éloignées du Nord et principalement autochtones.

L'OCPED continue de générer des valeurs pour les pêcheurs. Les faits saillants des opérations et des finances pour l'exercice terminé le 30 avril 2018 sont :

- Un produit financier net des ventes de 69,8 millions de \$;
- Un bénéfice avant les paiements définitifs aux pêcheurs et l'impôt sur le produit de 8,3 millions de \$, comparativement aux prévisions du plan de 4,4 millions de \$;
- Des capitaux propres de 18,2 millions de \$;

- Les objectifs et les engagements de contenir les coûts afin d’améliorer la productivité et les efficacités des opérations ont été essentiellement rencontrés.

Les livraisons de poisson prévues (en fonction du poids des livraisons) étaient de 11,1 millions de kg au 30 avril 2018 comparativement à 11,6 millions de kg au 30 avril 2017.¹

L’Office a conclu des contrats d’approvisionnement de trois ans avec des pêcheurs de poisson d’eau douce, des agents et des coopératives pour continuer à fournir ses services là où il y a une demande par les pêcheurs et les agents qui ont choisi de livrer leur poisson à l’OCPED. D’ici à l’exercice 2022-2023, on prévoit que les livraisons anticipées seront constantes, s’établissant à une moyenne annuelle de 11,5 millions de kg.

Le ministère des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne a noué le dialogue avec les pêcheurs, les membres des collectivités et des intéressés des Premières Nations et Métis durant l’été 2017 pour mieux comprendre les défis auxquels font face les pêcheurs; l’importance de l’industrie de la pêche en eau douce; et les services offerts par l’OCPED qui sont les plus utiles aux pêcheurs et qui sont de plus grandes valeurs. La rétroaction reçue dans le cadre de cette initiative sera incluse dans les décisions du gouvernement du Canada au sujet d’un plan à long terme pour l’OCPED.

Les membres du conseil d’administration et de la haute direction de l’Office sont engagés à maintenir la valeur de l’actif qui appartient au gouvernement du Canada – l’OCPED –, jusqu’à ce qu’une décision finale sur son orientation future de l’Office soit prise.

EXAMEN SPÉCIAL DE 2017

L’examen spécial de 2017 de l’OCPED par le Vérificateur général du Canada a été mené dans le but de déterminer si les pratiques de l’Office assuraient que les actifs étaient protégés, ses ressources étaient gérées économiquement et efficacement, et si ses opérations étaient entreprises efficacement.

En général, le rapport a identifié des faiblesses et des lacunes dans le contrôle et la gestion de l’Office, et dans la façon que les opérations étaient menées. Le son conseil d’administration de l’OCPED a accepté toutes les quatre recommandations et ont entrepris des démarches pour adresser ces préoccupations.

En réponse à l’examen spécial, l’Office a dû comparaître devant le Comité permanent des comptes publics en octobre 2017 et a reçu des recommandations de ce Comité qui ont été mises en place par le mois d’avril 2018. L’Office est aussi comparu devant le Comité permanent des pêches et de océans en octobre 2017 pour répondre aux recommandations de l’examen spécial.

¹ Lorsqu’on réfère à kg, il s’agit du poids des livraisons. Ceci reflète le poids du poisson lorsqu’il est reçu à l’OCPED, qui est souvent nettoyé et la tête enlevée. Ces montants sont donc inférieurs au poids d’équivalence poisson entier, qui est généralement utilisé et qui est un estimé du poids du poisson pris lorsqu’il sort de l’eau.

PLAN FINANCIER

Le budget de roulement prévu de l'OCPED pour l'exercice 2018-2019 est de 68,8 millions de \$ basé sur des produits nets de ventes de 72,1 millions de \$. Les prévisions des paiements initiaux versés aux pêcheurs devraient atteindre 29,5 millions de \$. Les capitaux propres sont prévus à 19,5 millions de \$ au 30 avril 2019. Le résultat pour l'exercice 2018-2019 est prévu à 3,3 millions de \$ avant les paiements définitifs et les impôts sur le résultat.

CIBLES DE RENDEMENT DE L'EXERCICE 2018-2019

L'OCPED fixe des cibles annuelles afin de remplir son mandat légiféré, pour fonctionner à l'intérieur de ses prévisions budgétaires et pour rencontrer ses objectifs d'opérations et stratégiques. Des indicateurs de rendement clé pour l'exercice antérieur (exercice 2017-2018) et les résultats actuels au 30 avril 2018 sont présentés dans le tableau suivant :

Indicateur de rendement clé	Cible de rendement de l'exercice 2017-2018	Rendements de l'exercice 2017-2018 au 30 avril 2018
Résultat net avant paiements définitifs et impôts sur le résultat	4,4 millions \$	8,3 millions \$
% des bénéfices versés aux pêcheurs	45,3 %	51,0 %
Capitaux propres	16,1 millions \$	18,2 millions \$
Produit net et brut des ventes	79,5 / 75,1 millions \$	73,8 / 69,8 millions \$
Améliorer les efficacités directes de la main-d'œuvre	Amélioration de 1 % relativement aux résultats réels de l'exercice 2016-2017 de 38,74 kg transformés par heure	Diminution de 2,2 %
Améliorer les frais d'exploitation par kg	Amélioration de 1,5 % relativement aux résultats réels de l'exercice 2016-2017 de 1,51 \$ par kg	Amélioration de 7 %
Paiements initiaux aux pêcheurs	32,2 millions \$	31,6 millions \$
Volume des livraisons de poisson (poids des livraisons)	11,4 millions kg	11,1 millions kg
Réduire les indemnités et les frais relatifs aux accidents de travail	Réduction de 15 % relativement aux résultats réels de l'exercice 2016-2017	Réduction de 27,8 %
Réduire l'absentéisme des employés de l'usine	Réduction de 1 % relativement aux résultats réels de l'exercice 2016-2017 de 87,6 %	87,3 % durant l'exercice 2017-2018

Comme le démontre le tableau ci-dessus, l'OCPED a rencontré les cibles fixées pour les capitaux propres, le pourcentage des bénéfices versés aux pêcheurs, la rentabilité, les indemnités et frais

relatifs aux accidents de travail et les frais d'exploitation par kg. L'OCPED n'a pas rencontré les cibles fixées pour les efficacités directes de la main-d'œuvre, les paiements initiaux versés aux pêcheurs, les volumes des livraisons de poisson et le produit net et brut des ventes.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

L'Office compte dépenser la somme de 2,7 millions de \$ en investissement en capital durant l'exercice 2018-2019.

PRINCIPALES ACTIVITÉS ET ÉTAT FINANCIER

L'OCPED a établi une solide réputation pour la fiabilité de ses produits, la qualité des ses produits et la sécurité alimentaire. Notre rôle comprend un mélange complexe d'achat, de transformation, de vente et de commercialisation et nous avons développé et maintenu une position solide et stable dans un nombre de marchés domestiques et internationaux bien établis. L'Office est un leader reconnu quant aux prix, exerçant son mandat de commercialiser le poisson au Canada et à l'international. Nous avons une position de leader dans les marchés du doré jaune aux États-Unis, nous sommes le plus grand fournisseur de grand corégone et de caviar de grand corégone à la Finlande et du grand brochet en France. Nous sommes le plus important fournisseur individuel de produits de poisson d'eau douce au marché américain du poisson gefilte et l'usine de transformation est certifiée kasher. Nous avons étendu de façon importante nos marchés au-delà des frontières et des produits traditionnels. L'OCPED fait affaires, soit directement ou indirectement, dans 15 pays à travers le monde.

Nous achetons en moyenne 11,5 millions de kg (mesuré en fonction du poids des livraisons) de poisson des lacs d'eau douce de première qualité pris annuellement par environ 1 600 pêcheurs.

L'OCPED est bien placé pour profiter des occasions additionnelles par le biais d'activités de commercialisation efficaces et ponctuelles à court terme. L'entrée en vigueur de l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne en septembre 2017 est un avantage que l'Office étudie pour des occasions additionnelles de ventes et de commercialisation.

RÉSULTATS ANTICIPÉS ET CIBLES DE RENDEMENT

Indicateur de rendement clé	Cible de rendement 2018-2019
Résultat net avant paiements définitifs et impôts sur le résultat	3,3 millions \$
% des bénéfices versés aux pêcheurs	49,6 %
Capitaux propres	19,5 millions \$
Réduction des dépenses	Réduire à un montant inférieur aux prévisions
Produit net et brut des ventes par kg	Rencontrer les prévisions du produit net et brut des ventes (à l'exclusion du marché de change)
Améliorer les efficacités directes de la main-d'œuvre	Amélioration de 1 % relativement aux réels l'exercice 2017-2018
Améliorer les frais d'exploitation par kg	Amélioration de 1,5 % relativement aux réels de l'exercice 2017-2018
Paiements initiaux aux pêcheurs	29,5 millions \$
Volume des livraisons de poisson (poids livrés)	10,2 millions kg
Taux d'assiduité des employés	Amélioration de 1 % par rapport au taux de l'exercice 2017-2018

Plan d'emprunt

Le montant total du capital à rembourser des emprunts de dépassera pas en aucun temps la somme de 41,2 millions de \$, une somme inférieure au maximum de 50 millions de \$ établi par les instances gouvernementales.

Hypothèses

ÉTATS FINANCIERS

Prix de vente et produits des ventes

Les prix de vente du poisson vendu aux clients sont établis par le marché. Le produit des ventes de l'OCPED tient compte de la croissance anticipée qui est conséquente avec les objectifs du marché, des initiatives de développement de produits et les volumes d'approvisionnement prévus.

Gestion des coûts

L'OCPED gère ses coûts qui comprennent un mélange d'économies annuelles des efficacités d'opération et de la main-d'œuvre, des améliorations au rendement matériel et aux processus. Ces améliorations ont été intégrées dans les états financiers.

ÉTATS ANNUELS DU RÉSULTAT GLOBAL

État annuel du résultat global	Réel	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles
	EF 2017/18	EF 2018/19	EF 2019/20	EF 2020/21	EF 2021/22	EF 2022/23
	1-mai-2017 30-avr-2018	1-mai-2018 30-avr-2019	1-mai-2019 30-avr-2020	1-mai-2020 30-avr-2021	1-mai-2021 30-avr-2022	1-mai-2022 30-avr-2023
Total du produit net des ventes	69 777	72 068	73 508	74 978	76 478	78 008
Total du coût des biens vendus	55 299	62 663	63 372	64 013	64 541	65 589
Marge brute d'exploitation	14 478	9 405	10 136	10 965	11 937	12 419
Total des frais de commercialisation et d'administration	6 892	6 378	6 460	6 550	6 639	6 730
Autres produits et charges	(731)	(227)	(232)	(236)	(241)	(246)
Résultat avant provision pour paiements définitifs aux pêcheurs	8 317	3 254	3 908	4 651	5 539	5 935
Provision pour paiements définitifs aux pêcheurs	(4 000)	(1 500)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)
Charge d'impôt sur le résultat (recouvrement)	1 084	439	573	797	1 062	1 181
Total du résultat global	3 233	1 315	1 335	1 854	2 477	2 754
Capitaux propres, début de la période	14 921	18 154	19 469	20 804	22 658	25 135
Capitaux propres, fin de la période	18 154	19 469	20 804	22 658	25 135	27 889

ÉTATS ANNUELS DE LA SITUATION FINANCIÈRE

État annuel de la situation financière	Réel	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles
	EF 2017/18	EF 2018/19	EF 2019/20	EF 2020/21	EF 2021/22	EF 2022/23
	1-mai-2017 30-avr-2018	1-mai-2018 30-avr-2019	1-mai-2019 30-avr-2020	1-mai-2020 30-avr-2021	1-mai-2021 30-avr-2022	1-mai-2022 30-avr-2023
Actif						
À court terme						
Trésorerie	1 030	750	750	750	750	750
Créances	8 472	11 100	9 700	9 800	9 900	10 000
Charges payées d'avance	140	175	175	175	175	175
Stocks	27 135	26 871	26 000	25 500	25 500	25 500
Actif financier dérivé	25	25	25	25	25	25
Total de l'actif à court terme	36 802	38 921	36 650	36 250	36 350	36 450
Immobilisations corporelles	20 046	21 430	22 780	23 630	24 480	25 330
Immobilisations incorporelles	105	69	69	69	69	69
Total de l'actif	56 953	60 419	59 499	59 949	60 899	61 849
Passif						
À court terme						
Créditeurs et charges à payer	4 626	5 500	6 000	6 000	6 000	6 000
Obligation constituée au titre des avantages sociaux futurs	542	542	250	250	250	250
Provision pour paiements définitifs à verser aux pêcheurs	4 000	1 500	2 000	2 000	2 000	2 000
Emprunts à rembourser	26 775	30 829	27 712	26 308	24 781	22 977
Passif financier dérivé	509	509	500	500	500	500
Total du passif à court terme	36 452	38 880	36 462	35 058	33 531	31 727
Passif d'impôts différés	1 884	1 884	1 673	1 673	1 673	1 673
Obligation constituée au titre des avantages sociaux futurs	186	186	560	560	560	560
Obligation pour le retrait d'un actif	277	-	-	-	-	-
Total du passif	38 799	40 950	38 695	37 291	35 764	33 960
Résultats non distribués						
Capitaux propres	18 154	19 469	20 804	22 658	25 135	27 889
Total du passif et des capitaux propres	56 953	60 419	59 499	59 949	60 899	61 849

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE ANNUELS

Tableau des flux de trésorerie annuels	Réel	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles	Prévisions annuelles
	EF 2017/18	EF 2018/19	EF 2019/20	EF 2020/21	EF 2021/22	EF 2022/23
	1-mai-2017 30-avr-2018	1-mai-2018 30-avr-2019	1-mai-2019 30-avr-2020	1-mai-2020 30-avr-2021	1-mai-2021 30-avr-2022	1-mai-2022 30-avr-2023
Activités opérationnelles						
Résultat global pour la période	3 233	1 315	1 335	1 854	2 477	2 754
Plus : charges d'impôts différés	211	-	-	-	-	-
Plus : amortissement de l'actif administratif	1 686	1 741	1 750	1 750	1 750	1 750
Perte sur la cession d'immobilisations corporelles	(5)	-	-	-	-	-
Plus (moins) : fonds de roulement hors trésorerie liés aux opérations						
Créances	1 767	(2 628)	1 400	(100)	(100)	(100)
Stocks	(7 544)	264	871	500	-	-
Charges payées d'avance	24	(35)	-	-	-	-
Créditeurs et charges à payer	(1 073)	874	500	-	-	-
Portion courante des obligations constituées – avantages sociaux	-	-	(292)	-	-	-
Passif financier dérivé	(834)	-	(9)	-	-	-
Provision pour paiements définis à verser aux pêcheurs	500	(2 500)	500	-	-	-
Obligations constituées au titre des avantages sociaux futurs	(54)	-	374	-	-	-
Diminution pour la cession d'immobilisations	(157)	(277)	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	(2 247)	(1 245)	6 218	4 004	4 127	4 404
Activités d'investissement						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 614)	(3 089)	(3 100)	(2 600)	(2 600)	(2 600)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	89	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	(1 525)	(3 089)	(3 100)	(2 600)	(2 600)	(2 600)
Activités de financement						
Plus (moins) : changements des emprunts						
Remboursement des prêts	(6 399)	(934)	(933)	(933)	(933)	(933)
Dette à long terme	9 600	-	-	-	-	-
Total partiel	3 201	(934)	(933)	(933)	(933)	(933)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	3 201	(934)	(933)	(933)	(933)	(933)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(571)	(5 268)	2 185	471	594	871
Plus : trésorerie et équivalents de trésorerie au début de la période	(13 299)	(13 870)	(19 138)	(16 954)	(16 483)	(15 889)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période	(13 870)	(19 138)	(16 954)	(16 483)	(15 889)	(15 018)

CADRE DE GESTION DU RISQUE DE L'ENTREPRISE

L'Office a établi un cadre de gestion du risque pour identifier et atténuer les risques de l'Office. Les risques ont premièrement été identifiés avec l'aide d'un consultant externe par le biais d'une analyse en profondeur de l'environnement de l'OCPED. On a tenu compte de tout élément d'atténuation courant pour aider à réduire la possibilité ou l'impact du risque et des plans d'atténuation additionnels ont été identifiés lorsque possible pour chaque risque. L'analyse a identifié 31 risques qui ont été priorisés par le conseil d'administration et la haute direction utilisant un processus de classement basé sur des pratiques exemplaires. Les risques et les catégories identifiés ne sont pas fixes et sont revus régulièrement par le Comité d'audit et de risques (CAR) du conseil d'administration. La revue peut identifier de nouveaux risques, peut établir que des risques ont diminué à cause d'atténuation suffisante pour réduire la possibilité ou l'impact et peut déterminer que le niveau de risque a augmenté à cause de changements dans l'environnement. Le CAR suit les progrès de la direction sur la mise en œuvre de plans d'atténuation pour chaque risque. Les services d'un consultant externe ont été retenus pour entreprendre des audits internes et faire rapport au CAR sur le progrès de la direction sur les plans d'atténuation des risques.

Chaque risque est présentée en fonction de deux échelles : la probabilité qu'il aura lieu et l'impact. La probabilité d'avoir lieu est évaluée entre « rare » et « presque certain », tandis que l'impact est évalué sur une échelle allant d'insignifiant (1) à catastrophique (5).

Les catégories de risque sont :

CATÉGORIE DE RISQUE	DESCRIPTION
Financier	Risques associés au produit financier, aux coûts, aux taux de change, aux taux d'intérêt, au crédit, à l'inflation, à la base des intéressés
Technologie de l'information	Risques associés à l'utilisation de la technologie de l'information, y compris la sécurité, l'intégrité et la disponibilité d'information numérique, des systèmes d'infrastructures et des données
Opérations	Risques associés aux opérations de chaque jour, comme la chaîne d'approvisionnement, l'efficacité et la capacité de transformation
Infrastructure	Risques d'une défaillance de l'édifice ou de l'équipement ou incapacité de rencontrer les exigences réglementaires
Personnes / Santé et sécurité	Risques associés à la sécurité des employés et la planification de la relève
Gouvernance	Risques associés à l'incapacité de rencontrer les exigences réglementaires ou incapacité de rencontrer les attentes de gouvernance des intéressés
Atteinte à la réputation	Risques associés à l'atteinte à la réputation domestique et internationale de l'OCPED, ayant un impact sur les perceptions du marché ou du public
Réglementation	Risques associés à la réglementation et l'obtention de permis, le juridique, les contrats, la conformité, les lois de protection de la vie privée, les règlements de sécurité, les exigences de communication d'information publique
Stratégique	Risques de ne pas rencontrer les buts corporatifs et de ne pas répondre au mandat établi par la loi de l'OCPED