



Office de commercialisation  
du poisson d'eau douce

Plan d'affaires de l'exercice 2022-2023  
à l'exercice 2026-2027

|   |    |
|---|----|
| 1. Sommaire .....   | 3  |
| 2. Survol.....  | 5  |
| 2.1 Mandat de l’Office .....  | 5  |
| 2.2 Rôle en matière des politiques gouvernementales .....                               | 5  |
| 2.3 Vision, mission et valeurs de l’OCPED.....  | 6  |
| 2.4 Activités de base, principaux programmes et état des finances .....                 | 6  |
| 3. Environnement d’exploitation .....   | 8  |
| 3.1 Perspectives économiques .....  | 8  |
| 3.2 Environnement externe .....   | 8  |
| 3.3 Analyses externes .....   | 10 |
| 4. Objectifs, activités, risques, résultats anticipés et indicateurs de rendement ..... | 11 |
| 4.1 Objectifs et activités .....  | 11 |
| 4.2 Survol des risques .....  | 11 |
| 4.3 Survol des résultats anticipés et des indicateurs de rendement.....                 | 13 |
| 5. Survol financier .....   | 15 |
| <br>  |    |
| Annexe 1 – Lettre de mandat ou instruction ministérielle .....                          | 16 |
| Annexe 2 – Structure de gouvernance de l’Office .....                                   | 17 |
| Annexe 3 – États financiers .....   | 20 |
| Annexe 4 – Risques et gestion du risque .....   | 23 |
| Annexe 5 – Conformité aux exigences législatives et aux politiques.....                 | 24 |
| Annexe 6 – Priorités et orientation gouvernementales.....                               | 26 |

## 1.0 Sommaire

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce (OCPED) a joué un rôle central pour répondre aux besoins uniques de la pêche commerciale en eau douce depuis plus de 50 ans. L'objectif de l'Office est toujours demeuré fidèle à son mandat établi par la loi en 1969 tel qu'indiqué dans son énoncé de mission actuel : *de maximiser les bénéfices à long terme des pêcheurs commerciaux en s'assurant l'approvisionnement de poisson, en créant un marché ordonné, en faisant la promotion des marchés internationaux et en augmentant la commercialisation du poisson d'eau douce.*

La pêche commerciale en eau douce du Canada et l'OCPED ont contribué à la prospérité économique de nombreuses communautés de pêcheurs dans l'Ouest et le Nord du Canada pendant plus d'un demi-siècle. Tandis que l'OCPED a joué un rôle d'une portée considérable dans la pêche commerciale en eau douce, les conditions de l'industrie ont changé. En 2011, la province de l'Ontario a mis fin à sa participation à la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*, suivie de la Saskatchewan en 2012 et du Manitoba en 2017. Ces provinces n'exigent plus que les pêcheurs commerciaux à l'intérieur de leur juridiction d'approvisionner leur poisson à l'OCPED. Ceci a donné comme résultat un environnement de marché libre pour l'approvisionnement du poisson.

Le marché libre d'approvisionnement de poisson qui couvre maintenant 95 % de l'approvisionnement de base de l'OCPED a des incidences sur les rendements opérationnels et financiers. La compétition croissante des acheteurs dans le marché libre a un impact sur les livraisons de poisson, les efficacités opérationnelles, les capacités de transformation et les résultats financiers. L'OCPED fait face à des compétiteurs agressifs qui sont décidés d'augmenter leur part du marché et de profiter des opportunités du marché libre.

Reconnaissant ces changements dans l'industrie, le gouvernement du Canada a établi en 2018 un Comité consultatif ministériel (Comité consultatif) pour explorer des façons de transformer l'OCPED pour que l'entreprise demeure moderne et concurrentielle dans un marché libre. En septembre 2019, le Ministre a nommé un interlocuteur pour travailler avec les pêcheurs commerciaux et les intéressés et a convoqué un Comité provisoire de pêcheurs commerciaux en eau douce pour l'aviser dans ses recommandations au Ministre. Le rapport recommanda que le ministère des Pêches et des Océans continue de travailler avec le Comité provisoire pour qu'il puisse obtenir l'expertise administrative et technique qui lui permettrait de formaliser son rôle de représentation de pêcheurs commerciaux au Manitoba, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest. En janvier 2021, le ministre a annoncé son engagement à soutenir le Comité provisoire alors qu'il examine comment transformer l'OCPED en une entité dirigée par les pêcheurs. En août 2021, le Comité provisoire a été constitué légalement en une organisation à but non lucratif nommée la Freshwater Fish Harvesters Association Inc. (FFHAI) et continue le travail d'évaluer la faisabilité de transformer l'OCPED en une entité dirigée par les pêcheurs commerciaux.

Les membres du conseil d'administration et de la haute direction de l'Office vont maintenir le rôle de l'OCPED dans l'industrie de la pêche canadienne en eau douce pendant que le processus de transformation se déroule, jusqu'à ce qu'une décision finale sur l'avenir de l'Office soit prise. Durant cette période de transformation, l'OCPED poursuivra ses exploitations comme une société d'État et remplira son mandat tel qu'établie par la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce (LCPED)*. Des obligations additionnelles qui s'appliquent aux sociétés d'État sont aussi remplies en étant conformes aux lois et règlements fédéraux qui s'appliquent à l'OCPED.

L'incidence à court terme de la COVID-19 continue à introduire de l'incertitude ayant une incidence sur le rendement financier et d'exploitation de l'Office. De plus, un nombre croissant de concurrents pour l'achat de poisson étendent leur chaîne d'approvisionnement dans les régions du mandat traditionnel de l'OCPED pour se procurer des volumes croissants de poisson. L'Office répond vigoureusement à ces actions; cependant, comme résultat, les rendements opérationnels et financiers sont mis de plus en plus sous rude épreuve et la situation globale ajoute aux défis de l'obligation de l'OCPED de rencontrer pleinement ses objectifs établis dans son mandat légal. Dans sa correspondance avec le gouvernement du Canada depuis le début de la transformation à un marché libre, l'OCPED a indiqué qu'en opérant comme une société d'État dans un marché libre pourrait donner comme résultats une

rentabilité inférieure, des opérations non rentables et une augmentation des obligations d'emprunts. L'Office continue d'ajuster son modèle d'entreprise pendant que les pêcheurs et les marchés s'adaptent à l'environnement de marché libre. Par contre, l'habileté de gérer les incidences divergentes d'un environnement de marché libre avec le mandat de l'OCPED tel qu'établi par la loi devient de plus en plus difficile. L'Office requiert l'approbation de ses plans d'affaires annuels qui comprennent des investissements en capital, pour maintenir l'efficacité opérationnelle de l'OCPED et la fiabilité de ses services aux pêcheurs. Pendant que le processus de transformation se poursuit et que le marché libre devient de plus en plus dynamique, des assurances du gouvernement du Canada qu'il continuera de garantir des obligations d'endettement de l'Office sont essentielles. L'institution financière de l'Office exige cette assurance.

L'OCPED centrera stratégiquement ses actions sur cinq initiatives stratégiques clé durant cette période du plan :

- **marque de choix fiable** : continuer à être le partenaire préféré et fiable des pêcheurs et des clients
- **excellence des exploitations** : processus efficaces, systèmes de logistiques et de gestion de la chaîne d'approvisionnement de pointe
- **culture axée sur le rendement** : confiance, optimisme et un sens d'esprit d'équipe soutenus par la communication transparente
- **diversification du produit** : utilisation comme leviers des compétences de base en logistiques, en transformation sur mesure pour accéder à de nouvelles sources de produit
- **maintenir la valeur** : maintenir la valeur de l'OCPED pour le gouvernement du Canada par la transformation

#### **Plan financier**

Les prévisions d'exploitation pour le budget de l'exercice 2022-2023 se chiffrent à 74,6 millions de \$ basées sur un produit des ventes de 75,0 millions de \$. Le total des paiements aux pêcheurs prévu se chiffre à 32,1 millions de \$ ou 43 % du produit des ventes. Les capitaux propres prévus sont de 17,3 millions de \$ au 30 avril 2023. Le résultat global prévu est de 1,9 million de \$ avant les paiements définitifs à verser aux pêcheurs et la charge d'impôts sur le résultat.

#### **Investissement en capital**

On prévoit des dépenses d'investissement de 4,0 millions de \$ durant l'exercice 2022-2023.

#### **Aperçu du plan d'emprunt**

Le montant total du capital à rembourser des ces emprunts n'excédera pas en aucun temps la somme de 34,0 millions de \$, une somme inférieure au maximum de 50 millions de \$ établi par les instances gouvernementales.

## 2.0 | Survol

### 2.1 Mandat de la société

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce (OCPED ou l'Office) est une société d'État fédérale établie en 1969 en vertu de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce (LCPED)* en vue de commercialiser et d'acheter du poisson ainsi que des produits et des sous-produits du poisson à l'intérieur et à l'extérieur du Canada.

L'Office est tenu de mener ses activités tout en étant financièrement autonome, sans crédits parlementaires.

L'OCPED achète tout le poisson pris légalement et offert en vente dans les régions de son mandat, qui englobe l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest. La participation de ces autorités a été établie par des ententes avec le gouvernement du Canada. L'Office achète aussi du poisson de l'extérieur des régions de son mandat par des contrats conclus avec des pêcheurs commerciaux individuels ou des coopératives de pêcheurs – spécifiquement, de la Saskatchewan et du Manitoba, qui avaient été des signataires d'ententes avec le gouvernement du Canada jusqu'à ce que la Saskatchewan se retire de la *LCPED* en avril 2012 et le Manitoba en décembre 2017.

L'Office a le droit exclusif du commerce de poisson interprovincial et d'exportation à l'intérieur des régions de son mandat, ce qui veut dire que les pêcheurs et les coopératives de pêcheurs doivent vendre tout leur poisson à l'Office qui doit acheter le poisson, sauf lorsqu'il s'agit des ventes locales. En Saskatchewan et au Manitoba, l'OCPED a conclu des contrats d'approvisionnement avec les pêcheurs pour arrimer l'approvisionnement dans l'environnement de marché libre de ces provinces aux demandes du marché pour ses produits.

L'OCPED atteint ses fins en mettant l'accent sur des activités spécifiques établies dans la *LCPED* et des priorités établies par le gouvernement du Canada. Les priorités gouvernementales pour l'OCPED comprennent :

- de commercialiser le poisson de façon ordonnée;
- de faire la promotion des marchés internationaux pour le poisson;
- d'augmenter la commercialisation interprovinciale et d'exportation du poisson;
- d'augmenter les bénéfices versés aux pêcheurs commerciaux.

La maximisation des bénéfices tient compte du besoin de demeurer financièrement durable tout en réinvestissant dans les immobilisations et en investissant dans des initiatives pour trouver de nouveaux marchés.

### 2.2 Rôle en matière des politiques gouvernementales

Jusqu'en 2012, l'OCPED était l'agent exclusif du Canada pour l'achat, la transformation et la commercialisation du poisson d'eau douce pour les pêcheries internes du Nord et de l'Ouest canadiens.

Avec le retrait des autorités successives de la *LCPED*, le ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne (le ministre) a établi en septembre 2018 un comité consultatif ministériel (le comité consultatif) pour explorer des façons de transformer l'OCPED pour qu'il demeure moderne et concurrentiel dans le marché libre d'aujourd'hui. Le comité consultatif a soumis ses recommandations en juillet 2019 et est d'avis qu'il y a un potentiel pour un modèle de gouvernance et de propriété sous la direction des pêcheurs. L'accent a été mis sur l'union des groupes de pêcheurs pour qu'ils participent et fournissent la direction d'une entité transformée. On peut consulter le rapport intégral du comité consultatif à : <https://www.dfo-mpo.gc.ca/fisheries-peches/consultation/ffmc-cpea/transformation-ffmc-cpea-fra.html>.

En septembre 2019, le Ministre a nommé un interlocuteur pour travailler avec les pêcheurs commerciaux et les intéressés et a convoqué un Comité provisoire de pêcheurs commerciaux en eau douce pour l'aviser dans ses recommandations au Ministre. Le rapport (publié ici : [Rapport de l'interlocuteur de la transformation de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce à l'intention de la ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne](#)) recommanda que le ministère des Pêches et des Océans continue de travailler avec le Comité provisoire pour qu'il puisse obtenir l'expertise administrative et technique qui lui permettrait de formaliser son rôle de représentation de pêcheurs commerciaux au Manitoba, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest. En janvier 2021, le ministre a annoncé son engagement à soutenir le Comité provisoire alors qu'il examine comment transformer l'OCPED en une entité dirigée par les pêcheurs. En août 2021, le Comité provisoire a été constitué légalement en une organisation à but non lucratif nommée la Freshwater Fish Harvesters Association Inc. (FFHAI) et continue le travail d'évaluer la faisabilité de transformer l'OCPED en une entité dirigée par les pêcheurs commerciaux.

## 2.3 Vision, mission et valeurs de l'OCPED

### Vision de l'OCPED

- D'être un chef reconnu de l'industrie de produits de première qualité de poisson d'eau douce par la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, de la transformation de produits à valeur ajoutée et de la commercialisation efficace.

### Mission de l'OCPED

- De maximiser les bénéfices à long terme des pêcheurs commerciaux en s'assurant l'approvisionnement de poisson, en créant un marché ordonné, en faisant la promotion des marchés internationaux, en augmentant la commercialisation du poisson d'eau douce et en soutenant les principes permanents suivants :
  - permettre l'accès à des marchés internationaux
  - maximiser les bénéfices aux intéressés
  - soutenir la viabilité à long terme des pêcheries en eau douce de l'intérieur du Canada

### Valeurs de l'OCPED

- **Équité et respect pour tous** : Traiter tout le monde avec dignité et respect est un principe qui oriente tout ce que nous faisons.
- **Des rapports ouverts, honnêtes et imputables** : Nous continuerons à être transparent et à faire rapport des résultats de nos réussites et de nos faillites.
- **Axé sur le pêcheur commercial** : Nous continuerons à développer nos rapports avec les pêcheurs à travers l'Ouest et le Nord du Canada.
- **Travail d'équipe et innovations** : Nous allons investir et développer par le biais d'efforts collaboratives.

## 2.4 Activités de base, programmes principaux et état des finances

Ce qui suit est une description des activités de base de l'OCPED :

**Fournir l'accès à des marchés mondiaux pour les pêcheurs d'eau douce de l'intérieur du Canada** – La portée de l'OCPED s'étend à travers le monde à la fois dans les créneaux des services d'aliments de la restauration et de la vente au détail. L'OCPED est l'un des plus importants et des plus constants fournisseurs de doré jaune, de grand corégone, de meunier et de grand brochet à l'état sauvage. L'OCPED fournit aux pêcheurs canadiens l'accès à des marchés mondiaux tout en réduisant leur risque en appliquant une couverture aux ventes en devises étrangères et en gérant les créances. Bien que l'OCPED soit un joueur relativement restreint dans le marché mondial du poisson et des fruits de mer, l'Office est un leader de marque dans plusieurs marchés étrangers comme la Finlande et la France.

**Assurer la salubrité alimentaire et l'assurance de la qualité pour les pêcheurs de poisson d'eau douce canadiens** – Les normes strictes de manutention, de transport et de transformation de l'OCPED assurent que les produits sont

conformes aux exigences réglementaires. L'OCPED travaille étroitement avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et ses clients pour assurer que l'usine de transformation rencontre les exigences de la salubrité et de la qualité des aliments du gouvernement fédéral et des clients.

**Soutenir les pêcheurs, les employés et les clients tout au long de la chaîne d'approvisionnement** – La pêche commerciale est l'une des quelques occasions économiques principales disponibles aux résidents de nombreuses communautés éloignées et du Nord desservies par l'OCPED. Dans de nombreuses communautés où l'OCPED a des points de livraison, la pêche représente l'occasion principale de développement économique. Une majorité de ces communautés sont principalement autochtones (Premières Nations et Métis). La présence de l'OCPED encourage la propriété d'entreprises indépendantes, augmente l'emploi dans les régions rurales et éloignées du Canada et contrebalance le besoin d'assistance sociale.

**Soutenir la durabilité des populations de poisson d'eau douce** – Le poisson d'eau douce canadien est une ressource abondante en vertu des lacs d'où provient ce poisson. Toutes les espèces sont prises en état sauvage des lacs limpides et propres du Nord et de l'Ouest du Canada. L'OCPED travaille avec et appuie les autorités réglementaires et les gouvernements pour s'assurer que la ressource est surveillée et contribue à maintenir la durabilité à long terme des populations de poisson.

**Des marchés ordonnés et la conservation des prix** – L'OCPED achète tout le poisson offert à la vente soit en vertu de son mandat ou par des contrats d'achats de poisson. L'OCPED tente d'équilibrer l'approvisionnement de poisson sauvage avec les demandes du marché. Par exemple, l'OCPED vend la plupart de ses produits surgelés, coordonnant l'offre avec la demande et augmentant les bénéfices versés aux pêcheurs.

**Investir dans l'infrastructure de transformation pour répondre aux besoins de la pêche et des marchés** – L'OCPED a investi presque 20 millions de \$ depuis 2010 dans l'infrastructure, l'équipement et les systèmes de transformation pour ajouter une valeur aux produits et pour assurer les normes de la transformation alimentaire.

Les activités de l'OCPED sont conséquentes avec les priorités du gouvernement du Canada. Des détails supplémentaires sur les activités de base, les programmes principaux et l'état des finances de l'OCPED sont disponibles dans le plus récent rapport annuel de l'Office à : <https://www.freshwaterfish.com/rapports/>.

## 3.0 | Environnement d'exploitation

### 3.1 Perspective économique

L'économie mondiale se remet des pires incidences de la pandémie de COVID-19. Par contre, on prévoit une croissance économique non équilibrée avec des pays, des entreprises et des individus de diverses parties du monde ayant à faire face à de différents défis. L'évaluation économique des incidences continues de la COVID-19 sur les marchés de l'OCPED tend vers un optimisme prudent. L'atténuation soutenue des risques sanitaires des variantes de la COVID-19, des contraintes d'approvisionnement et l'inflation sont des préoccupations clés ayant un effet sur les marchés où l'OCPED vend ses produits durant l'exercice 2022-2023.

L'Office croit que la reprise de l'économie mondiale se poursuivra, que globalement tous vivront mieux avec la pandémie et que les politiques monétaires et fiscales continueront d'offrir un soutien durant l'année 2022. Après une reprise de 5,6 % en 2021, on prévoit une croissance mondiale de 4,5 % en 2022 et de 3,2 % en 2023.

L'inflation sont des préoccupations pour l'Office. L'OCPED prend pour acquis que la situation sanitaire s'améliorera, que la demande pour ses produits sera davantage stable pendant que la pandémie s'affaiblisse et que la situation mondiale revient à un état plus normal avec les embouteillages dans la chaîne d'approvisionnement qui diminuent. L'inflation mondiale devrait plafonner au début de l'année 2022 avant de s'atténuer graduellement à 3 % d'ici 2023.

#### Les accords commerciaux

Les accords commerciaux fournissent des occasions d'exportation potentielle pour l'OCPED. L'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (CETA) réduit les tarifs sur le poisson et les fruits de mer. Sous l'accord CETA, presque 96 % des lignes tarifaires de l'UE pour le poisson et les fruits de mer sont hors taxes. 100 % des lignes tarifaires seront hors taxes d'ici 2024. Avant l'accord CETA, les tarifs de l'EU sur le poisson et les fruits de mer étaient en moyenne de 11 % et certains étaient aussi hauts que 25 %. L'OCPED bénéficie de cet accord et continue de poursuivre des occasions additionnelles avec l'UE.

L'Accord de partenariat transpacifique globale et progressiste (PTPGP) augmente les occasions d'exportation pour l'OCPED. L'Accord PTPGP élimine la plupart des tarifs sur les exportations de poisson et de fruits de mer canadiens, créant de nouvelles occasions dans des marchés asiatiques. L'OCPED n'exporte pas actuellement beaucoup de poisson dans les pays signataires de l'Accord, mais travaille avec des partenaires comme le service des délégués commerciaux du Canada pour poursuivre de nouvelles occasions de marché.

Sous l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM), il n'y aura pas de tarifs d'importations sur le commerce des produits du poisson de l'OCPED ce qui donne accès sans entraves au marché lucratif du poisson d'eau douce des États-Unis.

Tous les trois accords commerciaux favorisent de nouvelles occasions de ventes pour l'Office.

### 3.2 Environnement externe

#### Augmentation des quotas de pêche de doré jaune du Lac Érié

Les quotas de pêche commerciale pour le doré jaune dans Lac Érié ont augmenté de 75 % depuis 2013. Une augmentation supplémentaire de 19 % des limites de prises permises sur les limites de 2021 est

anticipée pour 2022. On s'attend à ce que les prises limites permises continueront dans un proche avenir. L'approvisionnement croissant de doré jaune provenant du Lac Érié et l'accès à l'approvisionnement auquel des concurrents ont accès dans les marchés libres de l'Ouest du Canada fournissent aux concurrents un approvisionnement de poisson abondant pour concurrencer l'OCPED dans des marchés clés comme le centre ouest des États-Unis et la ville de New York. Le doré jaune et le grand corégone sont les espèces les plus rentables vendues par les concurrents, mais d'autres espèces, y compris le cisco, la perchaude et le meunier, ainsi que les œufs de toutes les espèces sont mises en marché de façon agressive aux clients de l'OCPED par des concurrents.

### **L'incidence financière et opérationnelle du marché libre de l'achat du poisson au Manitoba**

La compétition pour l'approvisionnement de poisson par les acheteurs du marché libre augmente de façon croissante depuis 2017. La diminution des livraisons de poisson font augmenter les coûts d'opération, font diminuer les efficacités de la transformation, font réduire la rentabilité et font baisser les paiements définitifs versés aux pêcheurs. Le rendement de l'Office se détériore par rapport à l'environnement monopolistique dans lequel l'OCPED opérait de 1969 jusqu'à 2017. Avec un marché libre qui continue à se développer, il devient plus difficile pour l'OCPED de continuer à opérer comme il l'a fait depuis les 50 dernières années. Les membres du conseil d'administration et de l'équipe de la haute direction gèrent agressivement tous les composants de l'entreprise, y compris les livraisons de poisson, les coûts des opérations et de l'administration, les efficacités de la main-d'œuvre, le produit des ventes, les flux de trésorerie, les occasions des marchés et les niveaux des stocks pour atténuer les nouveaux défis qui se posent à l'OCPED.

### **La transformation de l'OCPED**

En septembre 2019, le Ministre a nommé un interlocuteur pour travailler avec les pêcheurs commerciaux et les intéressés et a convoqué un Comité provisoire de pêcheurs commerciaux en eau douce pour l'aviser dans ses recommandations au Ministre. Le rapport recommanda que le ministère des Pêches et des Océans continue de travailler avec le Comité provisoire pour qu'il puisse obtenir l'expertise administrative et technique qui lui permettrait de formaliser son rôle de représentation de pêcheurs commerciaux au Manitoba, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest. En janvier 2021, le ministre a annoncé son engagement à soutenir le Comité provisoire alors qu'il examine comment transformer l'OCPED en une entité dirigée par les pêcheurs. En août 2021, le Comité provisoire a été constitué légalement en une organisation à but non lucratif nommée la Freshwater Fish Harvesters Association Inc. (FFHAI) pour continuer le travail d'évaluer la faisabilité de transformer l'OCPED en une entité dirigée par les pêcheurs commerciaux.

### **Rachat de quotas de pêche commerciale**

En 2019, le gouvernement du Manitoba a offert un rachat volontaire de quotas individuels de pêche commerciale aux pêcheurs commerciaux pour aider à assurer des populations durables de poisson du Lac Winnipeg. Cette année-là, le gouvernement a racheté des quotas individuels représentant 500 000 kilos de poisson. Le rachat volontaire des quotas individuels a eu une incidence directe sur l'OCPED. Durant cet exercice, l'OCPED a perdu 500 000 Kg de livraisons de doré jaune. Le gouvernement du Manitoba est d'avis qu'il y a des signes avant coureurs que la durabilité des ressources de pêche commerciale du Lac Winnipeg est en péril. On s'attend à ce que la province rachète des quotas individuels de pêche commerciale représentant un autre 500 000 kg en 2022.

### **Le développement économique dans les communautés rurales, éloignées et du Nord**

Dans la plupart des régions et des communautés où l'OCPED opère des points de livraison, la pêche est la principale façon de faire du développement économique. Beaucoup de ces endroits sont des communautés principalement autochtones (Premières Nations et Métis). Les revenus générés dans ces communautés par les paiements initiaux et définitifs fournis par l'OCPED encouragent la croissance économique, la création d'emplois et la prospérité générale.

### **Les incidences de la COVID-19 sur les marchés et les clients**

Durant l'exercice 2020-2021, après redressement pour le Programme de récupération d'aliments excédentaires, l'OCPED a connu son plus bas niveau de produit des ventes depuis 1999. Des vagues successives de la pandémie ont causé des défis continus pour l'OCPED et ses clients du secteur de la restauration à cause des restrictions de manger sur place dans les restaurants à travers toutes les juridictions où l'OCPED vend ses produits. Cependant, l'industrie mondiale de la restauration commence à percevoir des signes de croissance post-COVID-19. En 2022, on s'attend à ce que l'industrie reprenne alors que les clients montrent un désir croissant de reprendre leurs sorties aux restaurants. La croissance des taux de vaccination améliore les économies du secteur de la restauration dans les marchés principaux de l'OCPED. En janvier 2022, le taux de couverture vaccinale complète était 63 % aux États-Unis, de 79 % au Canada et de 71 % dans l'Union européenne. Avec la hausse des taux de couverture vaccinale complète et la reprise des sorties aux restaurants, on prévoit un produit des ventes de l'OCPED de 75 millions de \$ pour l'exercice 2022-2023. Par contre, bien que les perspectives économiques et sanitaires continuent de s'améliorer, l'OCPED demeure prudemment optimiste quant à la date à laquelle la pleine reprise de la demande et du produit des ventes dans ses marchés reviendra aux niveaux pré-COVID 19.

### **Stratégie de revitalisation du Grand Lac des Esclaves**

En 2019, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (TNO) a annoncé la construction d'une nouvelle usine de transformation du poisson à Hay River en soutien à sa stratégie de revitaliser la pêche commerciale des TNO. Cette stratégie comprend quatre objectifs de base : l'augmentation de la production provenant du Grand Lac des Esclaves; l'augmentation de la transformation dans les TNO par la construction d'une nouvelle usine de transformation du poisson à Hay River; développer le marché des TNO; et accéder aux marchés de l'exportation. L'OCPED évalue présentement quelles incidences cette initiative aura sur ses opérations. La nouvelle usine de transformation à Hay River doit être en opération au printemps 2023. L'OCPED prévoit céder son établissement de transformation et son terrain de Hay River d'ici l'été 2023. L'OCPED et le ministère des Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord du Canada (RCAANC) sont activement en consultation avec des groupes autochtones à Hay River au sujet des immobilisations de l'OCPED.

## **3.3 Examens externes**

L'examen spécial de 2017 de l'OCPED par le Vérificateur général du Canada a été mené dans le but d'établir 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 conseil d'administration de l'OCPED a accepté toutes les quatre recommandations et mis en œuvre les actions correctives pour adresser les préoccupations identifiées. Le rapport de l'examen spécial de 2017 et le plan d'actions de l'OCPED en réponse au rapport sont disponibles sur le site web de l'Office à :

<https://www.freshwaterfish.com/wp-content/uploads/2021/06/SPECIAL-EXAM-Freshwater-Fish-Marketing-ENG-Mar15-2017-FINAL.pdf>

<https://www.freshwaterfish.com/wp-content/uploads/2021/08/Special-Exam-Detailed-Action-Plan-PACP-CHART.pdf>

## 4.0 | Objectifs, activités, risques, résultats anticipés et indicateurs de rendement

### 4.1 Objectifs et activités

Les objectifs stratégiques de l'OCPED sont toujours reflétés dans les cinq initiatives de son plan d'affaires de l'exercice 2022-2023 à l'exercice 2026-2027. L'OCPED continuera d'avancer et de mettre en œuvre une gamme d'objectifs et d'initiatives stratégiques pour soutenir les pêcheurs de l'Ouest et du Nord du Canada et pour conserver la valeur de l'Office pour le gouvernement du Canada durant le processus de transformation.

Durant la période de planification de l'exercice 2022-2023 à l'exercice 2026-2027, l'OCPED continuera de remplir son rôle unique dans la pêcherie d'eau douce de l'intérieur du Canada en poursuivant sa vision et sa mission par l'entremise des cinq initiatives stratégiques clés suivantes :

- **marque de choix fiable** : continuer à être le partenaire préféré et fiable des pêcheurs et des clients
- **excellence des exploitations** : processus efficaces, systèmes de logistiques et de gestion de la chaîne d'approvisionnement de pointe
- **culture axée sur le rendement** : confiance, optimisme et un sens d'esprit d'équipe soutenus par la communication transparente
- **diversification du produit** : utilisation comme leviers des compétences de base en logistiques, en transformation sur mesure pour accéder à de nouvelles sources de produit
- **maintenir la valeur** : maintenir la valeur de l'OCPED pour le gouvernement du Canada par la transformation.



### 4.2 Survol des risques

L'OCPED utilise son cadre de gestion des risques comme un mécanisme crucial pour atténuer les risques auxquels l'Office doit faire face et pour identifier les opportunités futures. Le mécanisme assure que les risques sont identifiés, évalués, gérés, suivis et communiqués de manière exhaustive. La haute direction tient compte des risques et des opportunités à tous les niveaux de prises de décisions.

La performance de l'Office est influencée par de nombreux facteurs, y compris les pressions concurrentielles, les conditions économiques, la volatilité des livraisons de poisson et les conditions dans les marchés où l'OCPED vend ses produits. De plus, en tant que société d'État régie par un cadre législatif, la performance de l'OCPED pourrait subir des effets causés par des changements aux objectifs ou des orientations du propriétaire définis par les instances dirigeantes. En intégrant systématiquement la gestion

des risques en tant que processus clé à travers les opérations de l'Office, l'OCPED s'efforce de créer de la valeur pour les pêcheurs et de concurrencer efficacement dans les marchés mondiaux. Les cinq principales catégories de risques de l'OCPED sont : stratégique, financier, opérationnel, ressources humaines et approvisionnement de ressources.

Un **risque stratégique** est un risque qui empêche l'Office à rencontrer ses objectifs opérationnels et stratégiques. L'environnement externe est surveillé pour discerner si des changements stratégiques sont requis pour adresser les risques émergents. Les risques stratégiques potentiels sont identifiés et assignés des critères de risque. Les risques stratégiques clés identifiés pour l'exercice 2022-2023 sont le risque que l'OCPED demeure une entreprise en activité en attendant la décision sur son avenir du gouvernement du Canada; des augmentations des coûts inflationnistes dans tous les secteurs de l'Office qui seraient difficiles de recouvrer par le biais des prix de vente des produits; manque d'écocertification du poisson offert par l'OCPED (l'écocertification est de plus en plus désirée par les consommateurs); et la réduction potentielle des ventes dans le secteur de la restauration qui exigerait un produit de vente d'être remplacé par le biais de d'autres marchés.

Un **risque lié à la demande** est le risque potentiel d'une perte monétaire à cause des différences entre le produit et le volume des ventes prévu et réel des clients. Les prévisions du produit et du volume des ventes pourraient être affectées par de nombreuses composantes y compris les changements économiques des marchés où l'OCPED vend son poisson, la situation financière des clients, les prix de sources alternatives de protéines par rapport au poisson d'eau douce, et les goûts et attentes changeants du consommateur du secteur de la restauration et de l'achat au détail. Ceux-ci et d'autres risques liés à la demande pourraient causer des résultats inférieurs et des occasions de ventes non réalisées pour l'Office, ayant des incidences sur les niveaux des stocks, les efficacité de transformation et la réalisation des objectifs stratégiques.

Un **risquer financier**, comme son nom l'indique, est un risque qui implique une perte monétaire causée par des éléments ayant une incidence sur l'OCPED qui pourraient comprendre le risque du marché (risque du taux de change et risque des taux d'intérêts), le risque de crédit (crédateurs) et le risque de liquidité ou de flux de trésorerie.

Un **risque opérationnel** est un risque associé aux ressources internes, aux systèmes et aux processus de l'Office. Les risques opérationnels clés auxquels l'OCPED fait face comprennent les flux du processus fondamentalement inefficaces de l'usine de transformation de l'OCPED à cause de l'âge de l'équipement de transformation et de l'infrastructure de l'usine, de la diversité et des tailles des espèces achetées et de la complexité des produits vendus.

Un **risque lié aux ressources humaines** est le risque que les employés ne suivent pas les procédures, les processus et les politiques de l'OCPED, s'écartant des comportements prévus d'une façon telle que le rendement et la réputation de l'Office seraient endommagés. L'OCPED maintient une structure de gouvernance qui comprend des politiques et des procédures pour orienter le comportement des employés. Les risques clés liés aux ressources humaines auxquels fait face l'OCPED sont la détérioration de la satisfaction des employés, de la motivation et de l'engagement qui pourraient avoir une incidence négative sur la productivité et le succès à long terme de l'Office. La perte de connaissances et d'habiletés organisationnelles causée par des hauts cadres, des gestionnaires intermédiaires et des employés d'unités de négociation vitales qui quittent l'organisation sans qu'il y ait en place un plan de succession efficace est aussi un risque important. Des pénuries de travailleurs ont des incidences sur l'habileté de pourvoir pleinement en personnel l'usine de Winnipeg pour répondre aux besoins des volumes de transformation, spécialement durant les périodes des livraisons de pointe. Le concurrence globale du marché de la main-d'œuvre de Winnipeg et l'attrait de l'environnement de travail de l'usine de transformation de poisson de l'OCPED relativement à d'autres milieux de travail ont une incidence adverse sur l'habileté de l'OCPED de recruter et de retenir de la main-d'œuvre directe, qualifiée, des métiers et salariée.

Un **risque d’approvisionnement de ressources** fait référence à un changement important du volume des livraisons de poisson à l’OCPED. La concurrence pour l’approvisionnement de poisson dans un marché libre s’intensifie. D’autres facteurs comprennent mais ne se limitent pas à la population et la biomasse d’espèces spécifiques de poisson, l’état des populations de poisson d’eau douce dans les lacs de la région d’approvisionnement de l’OCPED et des limitations sur les niveaux des prises établies par des quotas annuels.

### Risque lié à la COVID-19

Tous les employés ont une couverture vaccinale complète et l’OCPED a en place de nombreuses mesures d’atténuation pour adresser la sécurité de ses employés durant la pandémie de COVID-19. Ces stratégies comprennent la distanciation physique dans tous les lieux, ordonnant le personnel de ne pas venir au travail s’ils ont des symptômes de rhume ou de grippe et d’observer les critères de dépistage recommandés par Santé Manitoba pour le retour au travail. L’accès aux installations de l’OCPED est interdit au grand public et tous les entrepreneurs doivent respecter le protocole de prévention de la COVID-19 de l’OCPED, y compris une couverture vaccinale de deux vaccins. L’OCPED effectue des travaux de nettoyage et de désinfection plus fréquents et intenses des bureaux et des lieux de travail et met en pratique les comportements de santé comme la distanciation physique et le lavage de mains attentif tout en fournissant l’accès accru au désinfectant des mains et des surfaces, et autre équipement de protection individuelle approprié pour chaque genre de travail. Le port de masques est obligatoire dans tous les endroits de l’établissement. Ces endroits comprennent les corridors, les vestiaires, les salles de réunion, les bureaux, les cafétérias et le plancher de production. Les écrans faciaux sont obligatoires dans des endroits désignés.

## 4.3 Survol de résultats anticipés et indicateurs de rendement clés

L’OCPED utilise un modèle de gestion stratégique comme cadre pour évaluer son rendement et pour définir les activités principales sous les résultats d’affaires critiques. Pour chaque résultat ou objectif, l’OCPED a développé des initiatives et des indicateurs de rendement clés qui représentent le succès tel que décrit dans la section 4.1 Objectifs et activités.

| Résultat            | Initiative  | Indicateur de rendement                                      | EF 2022/23 Résultats ciblés  | EF 2026/27 Résultats ciblés  | Stratégie des données   |
|---------------------|---|--|--|--|---|
| Maintenir la valeur | Rencontrer les engagements opérationnels et financiers prévus | Résultat avant paiements définitifs et impôt sur le résultat | 1,9 million \$   | 0,3 million \$   | Données annuelles des systèmes financiers de l’OCPED                                  |
|                     |   | % des bénéfices versés aux pêcheurs                          | 43,0%  | 42,0%  | Données annuelles des systèmes financiers de l’OCPED                                  |
|                     |   | Capitaux propres   | 17,3 millions \$   | 18,5 millions \$   | Données annuelles des systèmes financiers de l’OCPED                                  |
|                     |   | Réduction des dépenses                                       | Atteindre la somme de 74,6 millions \$ du plan d’affaires de l’EF 2022/23    | Atteindre la somme de 77,6 millions \$ du plan d’affaires de l’EF 2026/27    | Données annuelles des systèmes financiers de l’OCPED                                  |
|                     |   | Produit des ventes brut et net                               | Atteindre la cible des ventes de 75 millions \$ pour l’EF 2022/23            | Atteindre la cible des ventes de 78 millions \$ pour l’EF 2026/27            | Données annuelles des systèmes financiers de l’OCPED                                  |
|                     |   | Efficacités directes de la main-d’œuvre                      | Rencontrer les cibles d’efficacité d la main-d’œuvre directe de l’EF 2022/23 | Rencontrer les cibles d’efficacité d la main-d’œuvre directe de l’EF 2026/27 | Données annuelles des systèmes de planification de ressources d’entreprise de l’OCPED |
|                     |   | Coûts d’exploitation par kg                                  | Rencontrer les coûts d’exploitation par kg ciblés de l’EF 2022/23            | Rencontrer les coûts d’exploitation par kg ciblés de l’EF 2026/27            | Données annuelles des systèmes de planification de ressources d’entreprise de l’OCPED |
|                     |   | Paiements initiaux aux pêcheurs                              | 31,1 millions \$   | 33 millions \$   | Données annuelles des systèmes financiers de l’OCPED                                  |
|                     |   | Poids des livraisons du poisson                              | 9,0 millions kg  | 9,0 millions kg  | Données annuelles des systèmes des achats de poisson de l’OCPED                       |
|                     |   | Assiduité des employés                                       | Amélioration de 2 % sur le réel de l’EF 2021/22                              | Amélioration de 10 % sur le réel (pré-COVID) de l’EF 2019/20                 | Données annuelles des systèmes des ressources humaines de l’OCPED                     |
|                     |   | Niveaux des stocks   | Rencontrer les niveaux ciblés des stocks                                     | Rencontrer les niveaux ciblés des stocks                                     | Données annuelles des systèmes financiers de l’OCPED                                  |

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

## 5.0 | Survol financier

### **Résultats anticipés pour la période de planification de l'exercice 2022-2023 à l'exercice 2026-2027**

Tel que présentées dans la section 4.0, cinq initiatives stratégiques soutiennent la vision et la mission de l'OCPED. Ces initiatives et les objectifs stratégiques correspondants constituent la base du plan financier. Toutes les autres sections du plan d'affaires constituent une partie intégrale du plan financier et devraient être lues en entier pour obtenir une connaissance de fond des prévisions des résultats financiers.

Le plan financier et les hypothèses clés reflètent l'évaluation de l'OCPED de la pêche commerciale en eau douce de l'intérieur du Canada telle que soulignée dans la section 3.0. La perspective globale pour cette pêche que l'OCPED soutient au Canada se présente comme devenant plus exigeante durant la période de planification.

En tant que société d'État opérant dans un environnement de marché libre, l'OCPED prévoit une rentabilité limitée durant la période de planification. Un résultat minimal de 1,5 million de \$ avant la provision pour les paiements définitifs et l'impôt pour l'exercice 2021-2022 reflète les défis auxquels l'Office continue de faire face. Il y a une reprise du produit des ventes dans les économies où l'OCPED vend ses produits, cependant, les vagues du virus de la COVID-19 pendant l'année ont atténué la rapidité des augmentations stables de la demande des clients. La perturbation de la chaîne d'approvisionnement et les pressions inflationnistes ont fait accroître les coûts de transformations et les coûts fixes pendant tout l'exercice. Durant l'année, l'OCPED a aussi augmenté les paiements initiaux versés aux pêcheurs pour s'assurer d'un approvisionnement de poisson dans les lieux ciblés par les acheteurs concurrents. La rentabilité durant le reste de la période de planification continuera d'être affectée par l'approvisionnement du marché libre, et par la COVID-19 dans le moyen terme. Ces éléments continueront d'avoir des incidences sur les opérations, la compétitivité et la rentabilité de l'Office. Pour de plus amples renseignements sur les résultats anticipés de l'OCPED, voir l'Annexe 3.

## Annexe 1 – Lettre de mandat ou direction ministérielle

### **Lettre de mandat ministérielle de l’OCPED**

Durant le dernier exercice financier, l’OCPED n’a pas reçu de lettre de mandat ministérielle ou une instruction ministérielle pour assurer l’arrimage des intérêts du gouvernement du Canada et les attentes de ce dernier avec les objectifs de politique publique de l’Office.

La *LCPED* comprend des provisions qui adressent spécifiquement le rôle de l’OCPED dans l’industrie du poisson d’eau douce au Canada. La *Loi* affirme que l’OCPED doit commercialiser le poisson d’une façon ordonnée, augmenter les bénéfices versés aux pêcheurs, faire la promotion des marchés internationaux et augmenter le commerce interprovincial et d’exportation du poisson. L’OCPED continue de fournir les activités de base prévues par son mandat statué par la loi. Pour répondre à son mandat, l’OCPED soutient la gestion ordonnée de la pêcherie en eau douce par le biais de stratégies de prises planifiées, de transformation et de commercialisation pour optimiser les bénéfices versés aux pêcheurs commerciaux.

En 2018, le gouvernement du Canada a établi un comité consultatif ministériel (le comité consultatif) pour explorer des moyens de transformer l’OCPED pour qu’il demeure moderne et concurrentiel dans le marché libre. En 2019, le gouvernement du Canada a rendu public le rapport final du comité consultatif. En septembre 2019, le Ministre a nommé un interlocuteur pour travailler avec les pêcheurs commerciaux et les intéressés et a convoqué un Comité provisoire de pêcheurs commerciaux en eau douce pour l’aviser dans ses recommandations au Ministre. Le rapport recommanda que le ministère des Pêches et des Océans continue de travailler avec le Comité provisoire pour qu’il puisse obtenir l’expertise administrative et technique qui lui permettrait de formaliser son rôle de représentation de pêcheurs commerciaux au Manitoba, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest. En janvier 2021, le ministre a annoncé son engagement à soutenir le Comité provisoire alors qu’il examine comment transformer l’OCPED en une entité dirigée par les pêcheurs. En août 2021, le Comité provisoire a été constitué légalement en une organisation à but non lucratif nommée la Freshwater Fish Harvesters Association Inc. (FFHAI) et continue le travail d’évaluer la faisabilité de transformer l’OCPED en une entité dirigée par les pêcheurs commerciaux.

## Annexe 2 – Structure de gouvernance de l'Office

### Conseil d'administration

L'OCPED s'est engagé à maintenir un cadre de gouvernance solide qui oriente notre leadership et renforce la réputation et la valeur que l'OCPED s'est méritée à travers les marchés mondiaux et domestiques. Nous sommes engagés à rencontrer notre mandat établi par la loi et à maintenir la valeur sous-jacente de l'Office pour le gouvernement du Canada.

Le conseil d'administration (le CA) a la responsabilité globale de contrôler la gestion des entreprises et des affaires de l'Office. En exerçant ses pouvoirs et en entreprenant ses responsabilités, le CA agit avec honnêteté et de bonne foi dans le but des meilleurs intérêts de l'Office, ce qui inclut tenir compte des intérêts des pêcheurs, des employés et de son propriétaire unique, le gouvernement du Canada, selon les stipulations des règlements de l'entreprise et des lois pertinentes.

Pour répondre à sa responsabilité de gérance, le CA établit et approuve l'orientation stratégique de l'OCPED par le biais d'un plan d'affaires de cinq ans, et étudie et approuve les principales stratégies et initiatives. Il exerce une diligence raisonnable en évaluant les risques et les opportunités, en surveillant la performance financière, en assurant l'intégrité des résultats financiers et en fournissant des rapports ponctuels au gouvernement du Canada.

Le CA est composé de huit postes et, au 31 décembre 2022, était composé de sept membres, y compris le président-directeur général (PDG). Bien que l'Alberta soit une province participante en vertu de la *LCPED*, le poste de représentant demeure vacant parce que l'Alberta a fermé sa pêcherie commerciale en 2014. Le CA et ses comités tiennent des sessions à huit clos sans la présence du PDG. Du 1<sup>er</sup> mai 2021 au 31 janvier 2022, le CA s'est réuni neuf fois.

### Cadre de gouvernance

En plus du conseil d'administration, le cadre de gouvernance de l'OCPED comprend deux comités permanents pour guider la prise de décisions corporatives : le Comité de gouvernance et le Comité d'audit et de risques. Le CA et ses comités peuvent aussi retenir les services de conseillers indépendants lorsque nécessaire pour accomplir leurs devoirs et responsabilités.

Le Comité de gouvernance est un comité du CA qui a la responsabilité spécifique d'assister le CA dans ses tâches de surveillance en évaluant et recommandant au CA les pratiques de gouvernance applicable à l'Office. Le Comité de gouvernance a aussi la responsabilité d'assurer que les membres de la haute direction de l'OCPED ont établi les politiques et procédures appropriées, qu'ils suivent les pratiques exemplaires et appropriées, qu'ils respectent l'esprit et l'intention des directions et objectifs gouvernementaux pertinents, et qu'ils se conforment aux lois applicables. Le comité dirige le CA dans l'étude et l'évaluation du rendement du CA.

Le Comité d'audit et de risques assure l'adéquation et la surveillance des politiques de gestion des risques, des contrôles internes, de la communication de l'information financière, les processus d'audit interne et externe, le système de contrôles internes de l'OCPED, la conformité avec la politique de couverture d'échange des devises étrangères et la conformité avec les lois et la réglementation. Le Comité d'audit et de risques joue un rôle clé en aidant le CA à assurer sa responsabilité de contrôle et fait rapport régulièrement de ses activités au CA.

Les frais hors poche raisonnables des membres du conseil d'administration sont remboursés lorsque ces dépenses sont engagées lors d'activités ayant trait à l'OCPED, y compris les déplacements, l'hébergement et les repas. Les frais associés aux membres du CA et de la haute direction sont postés à chaque mois sur le site Web de l'OCPED. L'Office tient des examens opérationnels hebdomadaires avec les membres de la haute direction axés sur les indicateurs de

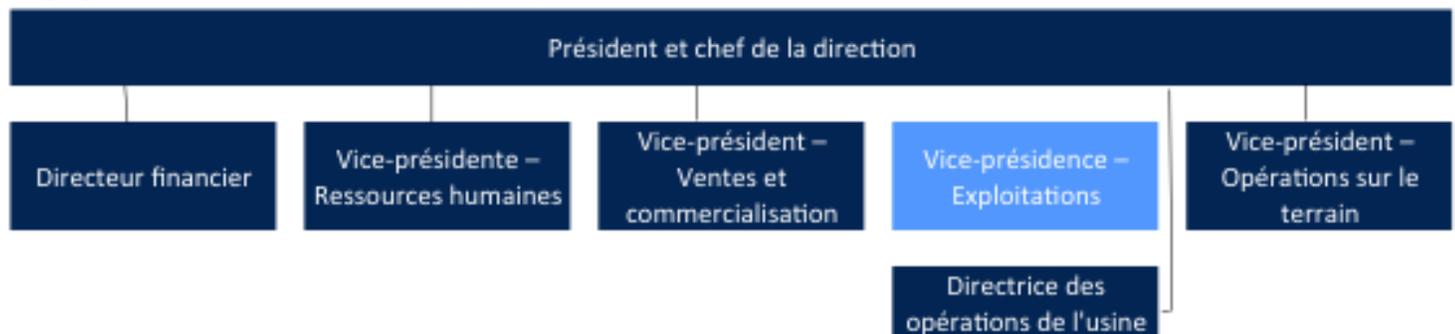
rendement clés (IRC) qui comprennent les livraisons de poisson, le rendement de la matière première, les efficacités de la main-d'œuvre, la gestion des stocks, la fréquence des accidents, l'absentéisme et les niveaux de temps supplémentaire. Les progrès relativement aux objectifs stratégiques de l'Office sont également examinés et les suivis requis sont entrepris pour rencontrer les objectifs du plan stratégique de l'Office. Des examens de rendement de fonds ont lieu à chaque mois avec la haute direction et des examens trimestriels avec le CA ont lieu mettant l'accent sur le rendement financier et le rendement des espèces, les opérations sur le terrain, les livraisons de poisson, le rendement de marketing, des opérations de transformation et des ressources humaines.

Tandis que le PDG reçoit un salaire annuel, le président du CA est rémunéré par provision annuelle sur honoraires et par indemnité journalière établies par le gouverneur en conseil conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*. Les conseillers du conseil d'administration reçoivent une indemnité journalière également établie par le gouverneur en conseil conformément à la *LGFP*.

Les mandats de trois membres du CA se terminent en 2022; l'OCPED travaille avec le gouvernement du Canada pour adresser ces fins de mandat de façon ponctuel (par exemple, par le renouvellement de mandats, leur prolongation ou de nouvelles nominations).

| Membre du CA    | Mandat                  | Membre de comités                                  | Présences aux comités jusqu'à 2022.01.31 | Présences aux réunions du CA jusqu'à 2022.01.31 | Honoraires (A)  | Indemnités journalières (B) | Total de la rémunération (A+B) | Voyages et dépenses connexes |
|-----------------|-------------------------|--|--|---|---|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| David Bevan     | 2018-03-26 - 2022-06-30 | Audit et risques                                   | 2/2                                      | 9/9   | 4 688 \$  | 1 500 \$                    | 6 188 \$                       | - \$                         |
| Karlene Debance | 2021-07-01 - 2025-06-30 | Gouvernance  | 1/1                                      | 7/7   | - \$  | 825 \$                      | 825 \$                         | - \$                         |
| Thomas Colosimo | 2019-06-19 - 2022-06-18 | Gouvernance  | 1/1                                      | 9/9   | - \$  | - \$                        | - \$                           | - \$                         |
| Vincent Crate   | 2019-06-19 - 2022-06-18 | Audit et risques                                   | 2/2                                      | 8/9   | - \$  | 1 650 \$                    | 1 650 \$                       | 898 \$                       |
| Dana Gregoire   | 2018-06-29 - 2023-06-28 | Gouvernance  | 1/1                                      | 9/9   | - \$  | 1 238 \$                    | 1 238 \$                       | 1 706 \$                     |
| Stanley Lazar   | 2017-04-12 -            | Le PDG n'est pas membre d'aucun comité spécifique. |  | 9/9   | Le PDG ne reçoit pas de rémunération pour ses fonctions comme membre du CA. |                             |                                |                              |
| Micah Melnyk    | 2018-06-29 - 2023-06-28 | Audit et risques                                   | 2/2                                      | 9/9   | - \$  | 1 375 \$                    | 1 375 \$                       | - \$                         |

## Équipe de la haute direction (EHD)



L'équipe de la haute direction comprend le président et chef de la direction (PDG), les trois vice-présidents, une directrice et un directeur financier. L'Office entreprend les dernières étapes du recrutement d'une personne pour la vice-présidence des exploitations avec une date d'entrée en fonctions avant le 30 avril 2022. L'actuel PDG occupe son poste de façon intérimaire. Les membres de l'EHD se conduisent en conformité au code de conduite et de conflits d'intérêts de l'OCPED ainsi que les normes d'éthiques de conduite en affaires professionnelles et personnelles. L'information au sujet de la EHD de l'OCPED est disponible sur le site Web de l'Office à : <https://www.freshwaterfish.com/leadership-2/>.

Tous les membres de l'EHD, sauf le président et chef de la direction (PDG), sont rémunérés à l'intérieur des échelles salariales approuvées de l'Office et des politiques de rémunérations. Le gouverneur en conseil établit la rémunération

du PDG. Le salaire de base du PDG est basé sur les échelles salariales et la rémunération au rendement les plus récentes pour l'ordre en conseil PDG-2 nommé aux sociétés d'État. Pour ce qui est du PDG, la rémunération au rendement peut s'échelonner de 0 % à 15 %. Pour la vice-présidente, le vice-président, le directeur financier et la directrice des opérations de l'usine, la rémunération au rendement peut s'échelonner de 0 % à 10 %.

# Annexe 3 – États financiers

## États annuels du résultat global

| OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE<br>États annuels du résultat global<br>(milliers) | Anticipés<br>EF 2021/2022<br>1/mai/2021<br>30/avr/2022 | Prévisions<br>EF 2021/2023<br>1/mai/2022<br>30/avr/2023 | Prévisions<br>EF 2023/2024<br>1/mai/2023<br>30/avr/2024 | Prévisions<br>EF 2024/2025<br>1/mai/2024<br>30/avr/2025 | Prévisions<br>EF 2025/2026<br>1/mai/2025<br>30/avr/2026 | Prévisions<br>EF 2026/2027<br>1/mai/2026<br>30/avr/2027 |
|--|--|---|---|---|---|---|
| <b>Poids des livraisons aux clients (kg)</b>   | <b>6 925</b>   | <b>7 113</b>  | <b>7 042</b>  | <b>6 971</b>  | <b>6 902</b>  | <b>6 833</b>  |
| <b>Produit des ventes</b>  | <b>68 589 \$</b>                                       | <b>74 950 \$</b>  | <b>75 685 \$</b>  | <b>76 426 \$</b>  | <b>77 175 \$</b>  | <b>77 932 \$</b>  |
| <b>Coûts des biens vendus</b>  |  |   |   |   |   |   |
| Stocks d'ouverture des produits finis du poisson   | 15 656   | 9 965   | 7 856   | 7 489   | 7 664   | 8 488   |
| Frais d'achat du poisson   | 25 560   | 31 126  | 32 371  | 32 695  | 33 022  | 33 022  |
| Frais d'exploitation de l'usine  | 28 893   | 31 529  | 32 780  | 34 085  | 35 445  | 36 864  |
| Amortissement des actifs de production   | 1 618  | 1 735   | 1 770   | 1 805   | 1 841   | 1 878   |
|  | 71 727   | 74 355  | 74 777  | 76 074  | 77 972  | 80 252  |
| Moins : stocks de clôture des produits finis du poisson net des réductions de valeur                 | -9 965   | -7 856  | -7 489  | -7 664  | -8 488  | -9 995  |
|  | 61 762   | 66 499  | 67 288  | 68 410  | 69 484  | 70 257  |
| <b>Marge brute d'exploitation</b>  | <b>6 827</b>   | <b>8 451</b>  | <b>8 397</b>  | <b>8 016</b>  | <b>7 692</b>  | <b>7 674</b>  |
| <b>Frais de commercialisation et d'administration</b>  |  |   |   |   |   |   |
| Salaires et avantages sociaux  | 2 973  | 3 213   | 3 277   | 3 343   | 3 410   | 3 478   |
| Commissions des agents, publicité et promotions  | 1 248  | 1 464   | 1 493   | 1 523   | 1 554   | 1 585   |
| Autres frais administratifs  | 1 414  | 1 417   | 1 447   | 1 477   | 1 509   | 1 541   |
| Frais de financement   | 459  | 538   | 549   | 560   | 571   | 582   |
|  | 6 094  | 6 632   | 6 766   | 6 903   | 7 043   | 7 185   |
| <b>Autres produits et charges</b>  | <b>-809</b>  | <b>-38</b>  | <b>175</b>  | <b>175</b>  | <b>175</b>  | <b>175</b>  |
|  | 5 285  | 6 594   | 6 941   | 7 078   | 7 218   | 7 360   |
| <b>Résultat (perte) avant provision pour paiements définitifs et impôt</b>                           | <b>1 542</b>   | <b>1 857</b>  | <b>1 455</b>  | <b>938</b>  | <b>474</b>  | <b>314</b>  |
| Provision pour paiements définitifs aux pêcheurs   | 1 000  | 1 000   | 1 000   | 500   | 0   | 0   |
| Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat  | 142  | 470   | 114   | 109   | 118   | 79  |
|  | 1 142  | 1 470   | 1 114   | 609   | 118   | 79  |
| <b>Total (perte) du résultat global</b>  | <b>400 \$</b>  | <b>387 \$</b>   | <b>341 \$</b>   | <b>329 \$</b>   | <b>356 \$</b>   | <b>235 \$</b>   |

## États annuels de la situation financière

### OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE

#### États annuels de la situation financière

(milliers)

|   | Réels<br>EP 2023/2023<br>18/avr/2023 | Anciprés<br>EP 2021/2021<br>08/avr/2021 | Prévis<br>EP 2022/2022<br>18/avr/2022 | Prévisions<br>EP 2021/2024<br>08/avr/2024 | Prévisions<br>EP 2024/2025<br>02/avr/2025 | Prévisions<br>EP 2025/2026<br>08/avr/2026 | Prévisions<br>EP 2026/2027<br>02/avr/2027 |
|---|--------------------------------------|---|---------------------------------------|---|---|---|---|
| <b>ACTIF</b>  |                                      |   |                                       |   |   |   |   |
| <b>À court terme</b>  |                                      |   |                                       |   |   |   |   |
| Trésorerie  | 1 066                                | 1 280                                   | 1 275                                 | 1 000                                     | 1 100                                     | 1 150                                     | 1 200                                     |
| Créances  | 6 879                                | 10 652                                  | 13 058                                | 13 638                                    | 14 245                                    | 14 882                                    | 15 521                                    |
| Stocks  | 18 070                               | 12 522                                  | 10 213                                | 9 889                                     | 10 064                                    | 10 889                                    | 11 399                                    |
| Charges payées d'avance                                     | 128                                  | 180                                     | 186                                   | 125                                       | 225                                       | 120                                       | 225                                       |
|   | <u>26 143</u>                        | <u>24 634</u>                           | <u>24 732</u>                         | <u>24 652</u>                             | <u>25 634</u>                             | <u>27 140</u>                             | <u>28 345</u>                             |
| <b>À long terme</b>   |                                      |   |                                       |   |   |   |   |
| Immobilisations corporelles                                 | 28 427                               | 19 036                                  | 21 101                                | 22 710                                    | 21 838                                    | 22 468                                    | 23 007                                    |
| Immobilisations incorporelles                               | 128                                  | 175                                     | 115                                   | 118                                       | 115                                       | 118                                       | 118                                       |
|   | <u>28 556</u>                        | <u>19 211</u>                           | <u>21 216</u>                         | <u>22 828</u>                             | <u>21 953</u>                             | <u>22 586</u>                             | <u>23 125</u>                             |
| <b>Total de l'actif</b>                                     | <u>45 699</u>                        | <u>43 845</u>                           | <u>45 948</u>                         | <u>47 477</u>                             | <u>46 588</u>                             | <u>50 726</u>                             | <u>51 470</u>                             |
| <b>PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>                           |                                      |   |                                       |   |   |   |   |
| <b>À court terme</b>  |                                      |   |                                       |   |   |   |   |
| Créditeurs et charges à payer                               | 4 648                                | 4 080                                   | 4 040                                 | 5 000                                     | 5 290                                     | 5 900                                     | 5 760                                     |
| Obligation constituée au titre des avantages sociaux futurs | 608                                  | 609                                     | 578                                   | 578                                       | 578                                       | 578                                       | 578                                       |
| Provisions pour paiements définitifs à verser aux pêcheurs  | -                                    | 1 000                                   | 1 000                                 | 1 000                                     | 500                                       | -   | -   |
| Prêt à vue remboursable par versements                      | 9 308                                | 8 375                                   | 7 443                                 | 6 510                                     | 5 577                                     | 4 644                                     | 3 711                                     |
| Marge de roulement  | 20 388                               | 19 716                                  | 18 696                                | 18 640                                    | 17 588                                    | 19 488                                    | 20 206                                    |
| Provisions pour un passif environnemental                   | 180                                  | -                                       | -                                     | -   | -   | -   | -   |
| Passif financier dérivé                                     | 494                                  | 354                                     | 354                                   | 354                                       | 354                                       | 354                                       | 354                                       |
|   | <u>26 626</u>                        | <u>23 834</u>                           | <u>27 111</u>                         | <u>28 182</u>                             | <u>29 309</u>                             | <u>30 532</u>                             | <u>30 609</u>                             |
| <b>À long terme</b>   |                                      |   |                                       |   |   |   |   |
| Passif d'impôts différés                                    | 1 760                                | 1 766                                   | 1 764                                 | 1 766                                     | 1 766                                     | 1 766                                     | 1 766                                     |
| Obligation constituée au titre des avantages sociaux futurs | 108                                  | 117                                     | 117                                   | 117                                       | 117                                       | 117                                       | 117                                       |
|   | <u>1 868</u>                         | <u>1 883</u>                            | <u>1 881</u>                          | <u>1 883</u>                              | <u>1 883</u>                              | <u>1 883</u>                              | <u>1 883</u>                              |
| <b>Résultats non distribués</b>                             |                                      |   |                                       |   |   |   |   |
| Capitaux propres  | 35 463                               | 18 883                                  | 17 258                                | 17 581                                    | 17 510                                    | 18 256                                    | 18 511                                    |
| <b>Total du passif et des capitaux propres</b>              | <u>45 699</u>                        | <u>43 845</u>                           | <u>45 948</u>                         | <u>47 477</u>                             | <u>46 588</u>                             | <u>50 726</u>                             | <u>51 470</u>                             |

## Tableaux annuels des flux de trésorerie

| OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE  | Réels          | Anticipés     | Prévisions    | Prévisions    | Prévisions    | Prévisions    | Prévisions    |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tableaux annuels des flux de trésorerie   | EF 2020/2021   | EF 2021/2022  | EF 2022/2023  | EF 2023/2024  | EF 2024/2025  | EF 2025/2026  | EF 2026/2027  |
| (milliers)  | 1/mai/2020     | 1/mai/2021    | 1/mai/2022    | 1/mai/2023    | 1/mai/2024    | 1/mai/2025    | 1/mai/2026    |
|   | 30/avr/2021    | 30/avr/2022   | 30/avr/2023   | 30/avr/2024   | 30/avr/2025   | 30/avr/2026   | 30/avr/2027   |
| <b>Activités opérationnelles</b>  |                |               |               |               |               |               |               |
| Résultat global (perte) pour la période   | 367            | 400           | 387           | 341           | 329           | 356           | 235           |
| Ajouter (déduire) les éléments sans incidence sur la trésorerie :                                     |                |               |               |               |               |               |               |
| Frais (recouvrement) d'impôts futurs  | -52            | -1            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Amortissement   | 1 857          | 1 851         | 1 971         | 2 071         | 2 171         | 2 271         | 2 371         |
| Cession d'actif immobilisé  | 15             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Gain sur la cession d'immobilisations corporelles   | -34            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Réduction de valeur des stocks (réprise d'une réduction de valeur)                                    | 603            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Augmentation (diminution) du passif financier dérivé  | -1 105         | -140          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Augmentation (diminution) de la provision pour les paiements différés aux pêcheurs                    | 0              | 1 000         | 0             | 0             | -500          | -500          | 0             |
| Augmentation de l'obligation liée à un passif environnemental   | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Variation nette des postes du fonds de roulement hors trésorerie liés aux activités opérationnelles : |                |               |               |               |               |               |               |
| Diminution (augmentation) des créances  | 2 058          | -4 573        | -2 408        | -578          | -607          | -637          | -669          |
| Diminution (augmentation) des stocks  | 8 271          | 5 748         | 2 109         | 324           | -175          | -825          | -1 507        |
| Diminution (augmentation) des charges payées d'avance   | -17            | -222          | 0             | 125           | 0             | 0             | 0             |
| Augmentation (diminution) des créances et charges à payer   | 884            | -638          | 40            | 960           | 250           | 250           | 250           |
| Diminution de l'obligation liée à un passif environnemental   | -22            | -385          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Augmentation (diminution) des obligations constituées au titre des avantages sociaux futurs           | 16             | -7            | -30           | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités opérationnelles</b>                      | <b>12 641</b>  | <b>3 033</b>  | <b>2 069</b>  | <b>3 243</b>  | <b>1 468</b>  | <b>915</b>    | <b>680</b>    |
| <b>Activités d'investissement</b>   |                |               |               |               |               |               |               |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles   | -896           | -2 440        | -4 072        | -3 550        | -2 900        | -2 300        | -2 300        |
| Produit de la cession d'immobilisations corporelles   | 37             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement</b>                                     | <b>-859</b>    | <b>-2 440</b> | <b>-4 072</b> | <b>-3 550</b> | <b>-2 900</b> | <b>-2 300</b> | <b>-2 300</b> |
| <b>Activités de financement</b>   |                |               |               |               |               |               |               |
| Emprunts émis   | 0              | 535           | 2 960         | 965           | 2 465         | 2 368         | 2 603         |
| Remboursement des emprunts  | -13 356        | -933          | -932          | -933          | -933          | -933          | -933          |
| <b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de financement</b>                       | <b>-13 356</b> | <b>-398</b>   | <b>2 028</b>  | <b>32</b>     | <b>1 532</b>  | <b>1 435</b>  | <b>1 670</b>  |
| <b>Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de la période</b>                              | <b>-1 574</b>  | <b>195</b>    | <b>25</b>     | <b>-275</b>   | <b>100</b>    | <b>50</b>     | <b>50</b>     |
| Trésorerie au début de la période   | 2 629          | 1 055         | 1 250         | 1 275         | 1 000         | 1 100         | 1 150         |
| <b>Trésorerie à la fin de la période</b>  | <b>1 055</b>   | <b>1 250</b>  | <b>1 275</b>  | <b>1 000</b>  | <b>1 100</b>  | <b>1 150</b>  | <b>1 200</b>  |

## Annexe 4 – Risques et gestion du risque

Le conseil d'administration a la responsabilité globale pour l'établissement et le contrôle du cadre de gestion des risques de l'Office. Le Comité d'audit et de risques aide le conseil d'administration et est responsable de l'étude, l'approbation et la surveillance des politiques de gestion des risques de l'Office, y compris le développement d'un programme de gestion de risques qui établit la tolérance corporative aux risques, l'identification et l'évaluation de l'incidence de divers risques, et de développer des plans d'actions pour la gestion des risques pour atténuer les risques qui dépassent les seuils de tolérance de l'Office. Le Comité d'audit et de risques fait rapport régulièrement de ses activités au conseil d'administration.

Sous la direction du conseil d'administration et du Comité d'audit et de risques, l'OCPED se fie au leadership efficace aux employés engagés qui utilisent des outils d'entreprise efficaces et l'engagement des intéressés pour assurer l'exécution disciplinée des initiatives. Il se concentre sur l'identification et la gestion de risques clés qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'OCPED. En tant qu'élément du processus de contrôle, le conseil d'administration revoit le profil de risques de l'OCPED à chaque trimestre et contribue activement au processus de gestion de risques. Le cadre de gestion des risques de l'OCPED et les pratiques sont conséquents avec l'orientation émise par le Conseil du Trésor et fait l'objet d'un audit interne. Un registre de risques est maintenu et mis à jour régulièrement; il évolue au fur et à mesure que de nouveaux risques sont identifiés et que des risques existant sont atténués.



Les risques sont identifiés avec l'aide d'un consultant externe par le biais d'une analyse en profondeur de l'environnement de l'OCPED. On tient compte de tout élément d'atténuation courant pour aider à réduire la possibilité ou l'incidence du risque et des mesures additionnelles d'atténuation sont identifiées lorsque possible pour chaque risque. Les risques et les catégories identifiés ne sont pas fixes et sont revus régulièrement par le Comité d'audit et de risques (CAR). 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'incidence 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 par le CAR pour entreprendre des audits internes et faire rapport sur le progrès de la direction sur les plans d'atténuation des risques.

Ce qui suit est un sommaire des risques clés de l'OCPED dans les catégories suivantes : financier, opérationnel, approvisionnement de ressources, les ressources humaines, la demande et stratégique.

## Annexe 5 – Conformité aux exigences législatives et aux politiques

L'OCPED est régi par la *Loi sur commercialisation du poisson d'eau douce*. L'OCPED est aussi sujet à d'autres exigences législatives fédérales. L'OCPED se conforme aussi aux politiques du Conseil du Trésor, les directives du gouverneur en conseil, les directives ministérielles et autres lois et règlements fédéraux, provinciaux et municipaux, comme l'enregistrement des titres de biens fondés, les biens personnels, la protection environnemental, la sécurité alimentaire et les lois sur la santé et la sécurité au travail. Ce qui suit illustre les efforts de l'OCPED à se conformer à certaines des lois et directives auquel il est sujet.

### ***Loi sur l'accès à l'information***

L'Office répond aux requêtes reçues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. L'OCPED publie les résumés des demandes complétées d'accès à l'information sur son site Web à <https://www.freshwaterfish.com/rapports/>. Les membres du public peuvent faire une demande d'accès à l'information par écrit, par téléphone ou par courriel à la coordonnatrice de l'AIPRP à : [ATIP@freshwaterfish.com](mailto:ATIP@freshwaterfish.com).

### ***Loi sur l'équité en matière d'emploi***

L'OCPED est engagé à développer une main-d'œuvre qui le reflète la diversité de la main-d'œuvre canadienne. L'OCPED maintient des politiques pour assurer que des occasions d'emploi équitables sont offertes à tous les candidats. La politique d'embauche de l'OCPED assure que les règles et les outils de recrutement et la sélection ne sont pas discriminatoires et que les demandes sont étudiées et évaluées en fonction de critères objectifs établis. L'OCPED a en place un milieu de travail inclusif et il s'efforce d'attirer, d'embaucher et de retenir des personnes de talent de diverses cultures.

### ***Loi sur les conflits d'intérêts***

L'OCPED s'assure que les membres de son conseil d'administration revoient annuellement et affirment leur engagement à et leur respect de la *Loi sur les conflits d'intérêts*, les lignes directrices s'appliquant aux titulaires de charge publique et de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*, ainsi que le code de conduite de l'OCPED par le biais d'un processus formel en fournissant des déclarations de conflits d'intérêts aux membres.

### ***Loi canadienne sur les droits de la personne***

L'OCPED se comporte conformément et fournit des expériences à ses employés qui sont conformes aux attentes telles qu'énoncées dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. L'OCPED a des politiques applicables comme le Code de conduite, les politiques ayant trait à l'embauche, l'administration de la rémunération, un milieu de travail libre de violence et d'harcèlement et qui est libre de discrimination. L'OCPED fournit aussi aux employés des moyens confidentiels de divulgation par sa politique de code de conduite. Les politiques d'embauche et de recrutement de l'OCPED tiennent compte des initiatives de l'offre d'occasions égales aux femmes, aux personnes d'origine autochtone et aux membres de minorités visibles.

### ***Loi sur les langues officielles***

L'OCPED s'efforce de rencontrer ses engagements et ses responsabilités sous la *Loi sur les langues officielles* et tente de trouver l'équilibre entre son mandat d'opérer sur une base financièrement autonome et les dépenses requises pour le bilinguisme et la conformité aux Parties IV, V, VI et VII de la loi.

### ***Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements (DDVAGE)***

L'OCPED se conforme à la DDVAGE actuelle et garantit la conformité aux exigences du projet de loi C-58, y compris la divulgation proactive des dépenses de voyage et d'accueil appropriées mensuellement. Les contrôles comprennent des conseils et une formation ciblée, ainsi que des activités de surveillance pendant le traitement des réclamations.

Les dépenses réelles ainsi que les prévisions des dépenses de voyages et d'accueil de l'OCPED sont présentées dans le tableau suivant :

| VOYAGES ET ACCUEIL                | EF 2021/22<br>Prévisions | EF 2021/22<br>Anticipés | EF 2022/23<br>Prévisions | EF 2023/24<br>Prévisions | EF 2024/25<br>Prévisions | EF 2025/26<br>Prévisions | EF 2026/27<br>Prévisions |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Voyages                           | 36 000                   | 145 000                 | 218 000                  | 240 000                  | 270 000                  | 270 000                  | 270 000                  |
| Accueil                           | 10 000                   | 25 000                  | 35 000                   | 35 000                   | 35 000                   | 35 000                   | 35 000                   |
| <b>Total – Voyages et accueil</b> | <b>46 000</b>            | <b>170 000</b>          | <b>253 000</b>           | <b>275 000</b>           | <b>305 000</b>           | <b>305 000</b>           | <b>305 000</b>           |

Les dépenses de voyages de l’OCPED sont pour le soutien des rapports avec les clients et les pêcheurs. L’OCPED continue d’assurer que les dépenses de voyages, d’accueil, de conférences et d’événements sont gérées avec prudence et probité, et qu’elles représentent l’utilisation la plus économique et la plus efficace des fonds compte tenu la nature des activités par rapport à la réalisation de son mandat.

### **Ententes commerciales**

L’OCPED est bien placé pour tirer avantage à moyen terme des occasions additionnelles par le biais d’activités efficaces et ponctuelles. L’Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM), l’Accord de partenariat transpacifique globale et progressiste (PTPGP) et l’Accord économique et commercial global (AECG) offrent des avantages que l’Office contemple pour des ventes et des occasions commerciales additionnelles.

### **La partie II du Code canadien du travail et le *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail***

L’OCPED est engagé à fournir un environnement de travail en santé et sécuritaire pour ses employés. L’OCPED a une politique sur la santé et la sécurité au travail et des programmes complet de santé et de sécurité au travail qui identifient, évaluent et surveillent les hasards dans les milieux de travail. Ces programmes et pratiques de sécurité sont développés avec la participation d’un comité conjoint de santé et de sécurité, la direction et les employés.

### **Loi sur l’égalité des salaires**

La majorité écrasante des employés de l’OCPED sont représentés par des conventions collectives qui incorporent la loi sur l’égalité des salaires. Lorsque l’OCPED renégocie ses conventions collectives, la conformité avec la loi sur l’égalité salariale est étudiée pour s’assurer de cette conformité. Pour les employés de l’OCPED qui ne sont pas syndiqués, la structure de rémunération, l’analyse des tâches et les descriptions de poste incluent la législation sur l’équité salariale et les considérations relatives à l’ACS+.

### **Obligations en matière d’achats gouvernementaux en vertu des accords commerciaux**

L’OCPED maintient une politique d’achats corporatifs pour fournir à l’Office un cadre de gestion flexible qui favorise l’acquisition efficiente, efficace, ouverte, juste, éthique et transparente de biens et de services tout en soutenant son mandat et ses exigences opérationnelles.

## Annexe 6 – Priorités et orientation gouvernementales

Cette annexe décrit comment les priorités et les activités de l’OCPED s’arriment avec les priorités gouvernementales et met en relief les activités notables dans les domaines clés. Les priorités gouvernementales sont présentées dans le discours du trône et le plan budgétaire. L’OCPED contribue aux priorités globales du gouvernement de la façon suivante :

### **Transparence et ouverture gouvernementale**

L’OCPED est imputable et transparent à son propriétaire et ses intéressés. L’Office se conforme aux exigences légales au sujet de la transparence et met en pratique la divulgation proactive d’information de façon continue. L’OCPED publie sur son site Web tous les rapports financiers annuels et trimestriels ainsi que la divulgation proactive des dépenses de voyages et d’accueil des membres du conseil d’administration et de l’équipe de la haute direction. De l’information détaillée est disponible sur le site Web de l’Office.

### **Accès à l’information**

En tant que société d’État fédérale, l’OCPED est assujéti à la *Loi sur l’accès à l’information* (la *Loi*). La *Loi* crée un droit exécutoire d’accès aux documents sous le contrôle d’une entité gouvernementale selon le principe que l’information gouvernementale devrait être accessible au public. En fournissant l’accès à de l’information gouvernementale, la *Loi* sert un intérêt public important qui permet le débat public sur la gestion des institutions gouvernementales, renforçant l’imputabilité du gouvernement envers ses citoyens.

### **Protection des renseignements personnels**

La protection des renseignements personnels est d’une importance vitale pour les Canadiens et le contrôle, l’utilisation et la divulgation de renseignements personnels sont devenus une question pressante. L’OCPED est assujéti à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, qui est administrée par le bureau du Commissaire à la protection de la vie privée du Canada. En vertu de la *Loi sur la protection de renseignements personnels*, l’OCPED doit limiter la collecte, l’utilisation et la divulgation de renseignements personnels, fournir les balises sécuritaires appropriées pour garder contre la perte ou la mauvaise utilisation des données et fournir aux individus le droit d’accès aux renseignements personnels que détient l’OCPED à leur sujet. Des préoccupations ou des plaintes au sujet des pratiques de l’OCPED de protection des renseignements personnels ou de sa conformité à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* peuvent être acheminées au Commissaire à la protection de la vie privée du gouvernement fédéral, qui agit comme une autorité indépendante pour résoudre les problèmes de protection des renseignements personnels et qui surveille le respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

### **Info Source**

L’OCPED, comme toutes les autres institutions du gouvernement, est assujéti à la *Loi sur l’accès à l’information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. L’OCPED publie un inventaire de son fonds de renseignements ainsi que les informations pertinentes au sujet des renseignements personnels qui sont sous sa responsabilité. L’inventaire Info Source peut aider les membres du public à faire une demande d’accès à l’information ou une requête de renseignements personnels, ou dans l’exercice de leurs droits de protection des renseignements personnels.

### **Code de conduite et éthique**

L’équité, le respect et l’intégrité sont des valeurs de base de l’OCPED. Le code de conduite de l’OCPED oriente comment les employés fonctionnent et établit le processus pour la divulgation de violations possibles de ce code.

## **Accès aux pêcheurs et aux Canadiens**

L'OCPED tient une assemblée publique annuelle pour partager ses résultats financiers et opérationnels ainsi que de l'information sur l'avenir de l'Office. L'assemblée est publique et accessible à tous annuellement en novembre. L'OCPED poursuit le développement d'un réseau social rigoureux dans l'industrie de la pêche en eau intérieure canadienne. Des réunions régulières avec les pêcheurs sont tenues avec les agents, les coopératives et les pêcheurs pour partager l'information et développer de plus fortes relations de travail. Par l'utilisation de la distribution par courriel et le site Web de l'OCPED, l'information est partagée avec plus de pêcheurs qui livrent du poisson à l'Office.

## **Analyse comparative entre les sexes plus**

L'OCPED utilise et tient compte de la diversité ACS+ (analyse comparative entre les sexes plus) dans le développement des politiques, des pratiques et de négociations de conventions collectives. Les conventions collectives des employés représentés adressent les questions de préjugés des sexes et de l'équité salariale. Environ 44 % des employés de l'OCPED s'identifient comme des femmes et sont payées un salaire égal aux hommes. 51 % des employés de l'OCPED ont nouvellement émigré au Canada contribuant une diversité d'antécédents culturels. 16 % des hommes et 6 % des femmes employés par l'OCPED sont autochtones. L'OCPED est engagé à soutenir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de la population canadienne. Ceci comprend de revoir et de modifier continuellement les politiques, pratiques et comportements pour assurer qu'il n'y a pas de discrimination contre des individus ou des groupes et opère de façon inclusive. Durant les révisions annuelles de ses politiques corporatives, les données ACS+ sont étudiées pour assurer la conformité.

## **Diversité et équité en matière d'emploi**

La diversité veut dire un riche bassin d'origines, d'habiletés, de forces et d'écoles de pensées travaillant ensemble. En tant que société d'État fédéral, l'OCPED est engagé à bâtir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de son industrie et de main-d'œuvre canadienne. L'OCPED offre un milieu de travail accueillant et inclusif et attire et retient du talent provenant de diverses origines. La stratégie de diversité de l'OCPED appuie l'engagement du gouvernement du Canada à la diversité et l'OCPED travaille à se doter d'une main-d'œuvre qui reflète la diversité de son industrie et des communautés dans lesquelles nos employés travaillent. Le conseil d'administration de l'OCPED a un membre qui s'auto-identifie comme Autochtone.

Pour ce qui est de la diversité plus large de l'OCPED, l'OCPED emploie jusqu'à 400 employés avec les périodes d'emplois de pointe en juin et durant les mois de septembre et octobre. La main-d'œuvre de l'OCPED comprend : 44 % de femmes, 22 % d'Autochtones, 3 % de personnes ayant un handicap et 38 % de membres des minorités visibles. Les individus peuvent s'identifier dans plus d'un groupe d'équité et toutes les divulgations sont volontaires.

## **Opérations de développement durable et d'écologiser le gouvernement**

Au Canada et ailleurs, les effets des changements climatiques deviennent plus évidents. Les effets sur l'érosion des côtes, le dégel du permafrost, la croissance des vagues de chaleur, des sécheresses et des inondations, les changements écologiques et les risques aux infrastructures critiques et à la sécurité alimentaire et hydrique se font sentir au Canada et à travers le monde. Les mesures du gouvernement du Canada face aux changements climatiques exigent des actions pour réduire les émissions des gaz à effet de serre dans l'atmosphère et pour augmenter la résilience des actifs, des services et des opérations pour s'adapter au changement climatique. Écologiser les opérations du gouvernement soutient les objectifs de durabilité du Canada déjà établis sous l'Accord de Paris sur le climat et le Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques. Il contribue également aux objectifs de la stratégie pour un gouvernement vert du gouvernement fédéral, y compris ceux visant à réduire les impacts environnementaux au-delà du carbone, y compris sur les déchets et l'eau.

Pour appuyer le gouvernement du Canada dans son soutien aux programmes de changements climatiques et de réduction des impacts environnementaux des gouvernements, l'OCPED continue la mise en œuvre de nombreuses initiatives. L'OCPED recycle les piles, le papier, le carton et les cartouches d'imprimante. L'usine de transformation de Winnipeg utilise la recirculation de l'eau de son échangeur thermique qui serait normalement déchargée avec les eaux usées pour fondre la glace durant les mois d'hiver. L'OCPED est en train d'installer une installation de traitement des eaux usées à l'usine de Winnipeg pour atténuer la quantité d'effluents rejetés dans le réseau d'égouts

municipal. Tout l'éclairage de l'installation de Winnipeg a été remplacé par des DEL. L'Office fait appel à une entreprise de gestion des déchets environnementaux pour ramasser les huiles, les peintures, les filtres et les ordinateurs et passe un contrat avec un autre recycleur pour les plastiques brisés tels que les bacs, les bacs et les palettes. Les nouveaux moteurs installés sur la barge Poplar River ont été mis à niveau et répondent désormais aux normes d'émissions d'échappement de niveau trois de l'EPA pour la marine commerciale.

### **Questions autochtones – consultations**

Des consultations avec des peuples autochtones ont lieu à cause de l'action de l'OCPED de céder ses immobilisations à Hay River (Territoires du Nord-Ouest). Le soutien de l'inclusion sociale et économique des peuples autochtones est une priorité pour l'Office. Le rôle de l'OCPED dans l'encouragement de la pêche en eau douce intérieure canadienne assure que les communautés et les peuples autochtones ont un meilleur accès aux occasions. La pêche commerciale est souvent l'une des principales occasions économiques pour les résidents dans de nombreuses communautés éloignées et du nord desservies par l'Office. Dans de nombreuses communautés où l'OCPED opère des points de livraison, la pêche est la seule occasion de développement économique. La présence de l'OCPED encourage la propriété d'entreprises indépendantes et augmente les emplois dans les régions rurales et éloignées du Canada.

### **Lieux de travail sécuritaires et respectueux**

En tant qu'employeur fédéral, l'OCPED a l'obligation de fournir un milieu de travail qui est civil, respectueux et libre d'harcèlement. L'OCPED s'est engagé à fournir un milieu de travail libre d'harcèlement et s'efforce de fournir un environnement de travail qui soutient la dignité et l'estime de soi de chaque personne. L'OCPED s'est aussi engagé à fournir un milieu de travail libre de violence où tout acte de violence est inacceptable et ne sera pas toléré.

Tous les facteurs qui pourraient contribuer à la violence ou l'harcèlement en milieu de travail qui sont portés à l'attention de l'OCPED ou qui lui sont rapportés sont traités ou enquêtés et tout acte délibéré de violence et d'harcèlement en milieu de travail par un employé fait l'objet de discipline.

L'OCPED maintient une politique de prévention de la violence en milieu de travail respectueux pour s'assurer que les employés et la direction comprennent que des actions disciplinaires seront prises avec ceux qui commettent ou contribuent à la violence ou l'harcèlement en milieu de travail. Les personnes qui font l'objet de la violence ou de l'harcèlement en milieu de travail comprennent qu'il y a des procédures de recours et que de l'aide et du counselling sont disponibles. Les employés et la direction comprennent que tout le monde a la responsabilité de rapporter tout facteur qui pourrait contribuer à la violence ou l'harcèlement en milieu de travail et que tous les incidents de violence et d'harcèlement en milieu de travail doivent être rapportés.

L'OCPED s'est engagé à résoudre toutes les situations de violence et d'harcèlement en milieu de travail du mieux de ses habiletés et, si la situation ne peut pas être résolue, de demander à un tiers de faire enquête afin d'arriver à des conclusions et des recommandations pour des actions correctives. L'OCPED s'est également engagé à utiliser le montant nécessaire de ressources pour prévenir et pour répondre aux incidents de violence et d'harcèlement en milieu de travail et pour communiquer aux employés l'information au sujet des facteurs qui contribuent à la violence et l'harcèlement en milieu de travail. L'OCPED fournit du soutien aux employés touchés par la violence et l'harcèlement en milieu de travail et fait ce qu'il est raisonnablement pratique pour atteindre un milieu de travail libre de violence et d'harcèlement.



