



Office de commercialisation
du poisson d'eau douce

Plan d'affaires de l'exercice 2023-2024
à l'exercice 2027-2028

1.0 Sommaire	3
2.0 Survol	4
3.0 Environnement d'exploitation	7
4. Objectifs, activités, risques, résultats anticipés et indicateurs de rendement	11
5.0 Aperçu financier	14
Annexe 1 – Lettre de mandat ou direction ministérielle	15
Annexe 2 – Structure de gouvernance de l'Office	16
Annexe 3 – États financiers	19
Annexe 4 – Risques et gestion du risque	22
Annexe 5 – Conformité aux exigences législatives et aux politiques	23
Annexe 6 – Priorités et orientation gouvernementales	25

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 pêcherie 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.

Reconnaissant ces changements dans l'industrie, le gouvernement du Canada a commencé en 2017 à évaluer la transformation de la propriété et de la gouvernance de l'OCPED afin de mieux refléter l'environnement et les conditions du marché de la pêche continentale d'aujourd'hui. Des commentaires ont été recueillis auprès des intervenants de l'industrie, y compris les pêcheurs, les collectivités qui dépendent de la pêche en eau douce, les groupes autochtones et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour aider à déterminer un modèle de fonctionnement modernisé et plus concurrentiel pour l'OCPED. L'Office attend la décision du gouvernement du Canada sur la marche à suivre. Jusqu'à ce qu'une décision finale sur l'avenir de l'Office soit prise, l'OCPED s'efforcera de maintenir son rôle dans l'industrie canadienne de la pêche en eau douce et de remplir son mandat prévu par la loi.

Plan financier

Les prévisions d'exploitation pour le budget de l'exercice 2023-2024 se chiffrent à 76,5 millions de \$ basées sur un produit des ventes de 76,0 millions de \$. Le total des paiements aux pêcheurs prévu se chiffre à 34,3 millions de \$ ou 45 % du produit des ventes. Les capitaux propres prévus sont de 16,6 millions de \$ au 30 avril 2024. Le résultat global prévu est une perte de (0,8) million de \$ avant les paiements définitifs à verser aux pêcheurs et la charge d'impôts sur le résultat.

Budget d'investissement

L'Office compte dépenser la somme de 5,6 millions de \$ d'investissement en capital durant l'exercice 2023-2024.

Plan d'emprunt

Le montant total du capital à rembourser des ces emprunts durant l'exercice 2023-2024 n'excédera pas en la somme de 39,4 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.

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, qui sont :

- 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 rendu compte de ses conclusions en juillet 2019 et a recommandé que les intérêts collectifs des pêcheurs commerciaux et des parties prenantes soient mieux réalisés grâce à la création d'une « nouvelle organisation de pêcheurs » structurée comme une fédération commerciale de groupes régionaux de pêcheurs et/ou de transformateurs. Alternativement, le comité consultatif a déterminé qu'une société de développement économique autochtone pourrait être une option appropriée. 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. Une décision du gouvernement du Canada sur la voie à suivre pour l'Office est en attente.

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.

Assurer la salubrité alimentaire et l'assurance de la qualité pour le 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 pêcherie 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 promeut d'autres bénéfices directs et indirects aux pêcheurs, leurs familles et les communautés dans lesquelles ils vivent.

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 pêcherie 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 connaît de nombreux défis turbulents. Les répercussions de l'inflation, le resserrement des conditions financières, les conflits et les tensions géopolitiques et la persistance de la pandémie de COVID-19 affectent toutes les activités et la performance de l'Office. Les politiques monétaires et fiscales influencent la demande de certains des produits de l'OCPED à mesure que les taux d'intérêt augmentent pour réduire l'inflation. Les économies de certains marchés de l'OCPED connaissent un ralentissement ou une contraction de la croissance.

À l'échelle mondiale, la croissance devrait ralentir de 3,2 % en 2022 à 2,7 % en 2023. Ce sera le profil de croissance le plus faible depuis 2001, à l'exception de la crise financière mondiale de 2008 et de la phase aiguë de la pandémie de COVID-19 en 2020. Une décélération de l'activité économique est préoccupante pour l'Office en termes de demande et de prix de vente de nos produits.

3.2 Environnement externe

Approvisionnement de doré jaune

Des volumes croissants de doré jaune du lac Érié sont commercialisés de manière agressive sur tous les marchés américains de l'OCPED. L'augmentation de l'approvisionnement de cette espèce sur le marché exerce une pression à la baisse sur les prix de vente du doré jaune pour l'Office

Le marché libre de l'achat du poisson au Manitoba

L'intensité concurrentielle de l'approvisionnement en poisson au Manitoba continue de croître.

La transformation de l'OCPED

Pour faire face aux changements de l'industrie dans la pêche continentale du Canada, en 2017, le gouvernement du Canada a commencé à évaluer la transformation de la propriété et de la gouvernance de l'OCPED afin de mieux refléter l'environnement et les conditions du marché de la pêche continentale d'aujourd'hui. Des commentaires ont été recueillis auprès des intervenants de l'industrie, y compris les pêcheurs, les collectivités qui dépendent de la pêche en eau douce, les groupes autochtones et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour aider à déterminer un modèle de fonctionnement modernisé et plus concurrentiel pour l'OCPED. L'Office attend la décision du gouvernement du Canada sur la marche à suivre.

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. En conséquence, 500 000 kilogrammes de livraisons potentielles de doré jaune ont été retirées de l'industrie de la pêche commerciale au Manitoba. En décembre 2022, pour assurer la durabilité des stocks de poissons dans les lacs Manitoba et Winnipegosis, le gouvernement du Manitoba a annoncé des plans visant à réduire les pressions annuelles de récolte de doré jaune et de doré noir sur ces lacs qui sont actuellement récoltés au-delà de leur rendement durable. Le programme vise à mieux positionner les lacs Manitoba et Winnipegosis pour obtenir l'écocertification et assurer la viabilité à long terme de la pêche sur les deux lacs.

Stratégie de revitalisation du Grand Lac des Esclaves

Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (TNO) construit présentement 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. La nouvelle installation de transformation de Hay River devrait être opérationnelle pour la saison de pêche 2023. L'Office collabore avec Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada et consulte des groupes autochtones pour se départir de l'installation de traitement de l'OCPED et des terres de la Couronne fédérale à Hay River.

3.3 Environnement interne

L'OCPED est engagé à mener ses exploitations avec le plus haut niveau de qualité et d'efficacité organisationnelle en fournissant du développement commercial et économique, en assurant la salubrité et la sécurité alimentaires tout en encourageant et façonnant les marchés des produits de poisson d'eau douce canadien pour l'exportation à travers le monde.

Le personnel et les opérations

L'OCPED emploie un personnel de production de 170 personnes à temps plein, ajoutant au personnel durant les périodes de livraison de pointe en juin, septembre et octobre. Le poisson pris par 1 400 pêcheurs commerciaux à travers l'Ouest et le Nord canadiens est trié par des agents contractuels et des agences sur le terrain de l'OCPED à 46 points de livraisons. Le personnel de gestion, des opérations, de la commercialisation et de l'administration à Winnipeg et dans les agences sur le terrain de l'OCPED comprend quelque 110 personnes. En moyenne, durant les cinq prochaines années, 430 personnes durant les périodes de pointe vont soutenir l'achat, la transformation, l'administration et la commercialisation de poisson d'eau douce de l'Ouest de du Nord du Canada. La stratégie de ressources humaines de l'OCPED contribue au succès de l'organisation en fournissant l'orientation et le soutien requis pour la livraison de pratiques exemplaires dans le domaine des ressources humaines. Le développement continu du capital humain de l'OCPED est une priorité de l'Office.

Le processus de gestion des talents (PGT) de l'Office est un outil de ressources humaines utilisé pour la gestion de la performance des employés, pour développer et mesurer les habiletés des employés à rencontrer les compétences requises, les cibles de performance annuelles et les objectifs stratégiques. Le PGT est un outil constructif et sensé qui est utilisé pour gérer le personnel salarié de l'OCPED, contribuant au succès de l'Office et au succès des employés.

Pour adresser les risques que les employés quittent et en plus d'offrir une formation et une rémunération et avantages sociaux compétitifs, l'Office utilise des plans de succession et a conçu des voies de développement professionnel pour des employés clés.

Santé et sécurité

L'Office démontre son leadership dans le domaine de la santé et sécurité au travail en s'assurant que :

- Le comité de santé et de sécurité au travail (CSST) est actif et remplit son mandat;
- Les systèmes internes de santé et de sécurité au travail (SST) de l'OCPED suivent les exigences du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail de la Partie II du Code canadien du travail;

- Qu'il y a une amélioration constante par le biais de revues annuelles fixes programmes des systèmes internes SST et des procédures d'opération sécuritaire associées, en assurant la formation et l'application conséquente de ces programmes au sein de tous les niveaux de l'Office;
- Un forum existe pour mettre de l'avant, discuter et résoudre toutes préoccupations ou plaintes des employés de l'OCPED au sujet de la santé et de la sécurité au travail de façon ponctuelle et d'établir des solutions réalistes et réalisables pour leur résolution;
- Tous les membres du CSST participe activement dans l'étude de la mise en œuvre, la planification et modification des processus et procédures de travail qui pourrait avoir une incidence sur la santé et la sécurité au travail;
- Un calendrier mensuel assure que l'inspection du milieu de travail a lieu au moins une fois durant l'exercice financier; et
- Un niveau de communication élevé entre le comité SST et l'équipe de direction de l'OCPED assure l'action et l'imputabilité dans toutes les questions ayant trait à la sécurité.

Relations de travail

L'OCPED favorise les relations positives et mutuellement respectueuses avec ses syndicats pour permettre à l'Office et ses employés à mieux réussir. Des réunions trimestrielles de gestion de la main-d'œuvre ont lieu entre l'OCPED et la direction des syndicats pour discuter de stratégies et pour partager de l'information. L'engagement continu et le renforcement des relations existantes seront maintenus durant l'exercice 2023-2024.

L'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) représente cinq mécaniciens de centrale de l'OCPED. La convention collective avec l'AFPC est arrivée à échéance le 30 avril 2021. Une nouvelle convention collective a été ratifiée par l'AFPC en octobre 2022.

Unifor représente les employés de l'usine de transformation et de l'entretien de l'usine, ce qui représente la majorité des employés de l'Office. La convention collective actuelle arrive à échéance le 1^{er} mai 2024.

Alignement du mandat de vaccination contre la COVID-19

À l'automne 2021, l'OCPED a répondu aux attentes du gouvernement du Canada d'aligner pleinement son mandat de vaccination sur la *Politique sur la vaccination contre la COVID-19 applicable à l'administration publique centrale, y compris à la Gendarmerie royale du Canada*. En juin 2022, le gouvernement du Canada a annoncé la suspension de la politique. À ce moment-là, l'OCPED a suspendu l'exigence du mandat de vaccination. L'OCPED est prêt à s'adapter à tout changement à mesure que ce mandat pourrait évoluer à l'avenir.

Engagement envers les employés et favorisation de leur formation

L'OCPED fournit la direction et encourage les employés de continuer à apprendre, se développer et avoir des occasions pour la formation nécessaire pour leur propre succès et le succès de l'Office. Les employés de l'OCPED sont renseignés et détiennent de l'expérience dans leurs domaines respectifs et dans l'industrie. L'Office investit dans la formation professionnelle pour s'assurer que les employés réussissent à atteindre les objectifs de l'OCPED. La formation obligatoire en éthiques, en lieu de travail respectueux et en santé et sécurité a lieu régulièrement. La stratégie de rémunération et des avantages sociaux de l'Office est compétitive dans les marchés du travail locaux et pour attirer un personnel compétent.

3.4 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

L'OCPED continuera de faire progresser ses cinq objectifs stratégiques et ses initiatives de soutien pour soutenir les pêcheurs de l'Ouest et du Nord du Canada. L'objectif primordial de l'Office est de maintenir son rôle dans la pêche en eau douce du Canada pour le gouvernement du Canada grâce au processus de transformation en utilisant les stratégies 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 des ventes** : 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 Aperçu des risques

L'OCPED utilise son cadre de gestion des risques comme un mécanisme crucial pour atténuer les risques auxquels l'Office est confronté et identifier les opportunités futures. Le mécanisme assure que les risques sont identifiés, évalués, gérés, surveillés et signalés de manière exhaustive. La direction considère les risques et les opportunités à tous les niveaux de prise de décision.

Le rendement de l'Office est influencé par des facteurs tels que les pressions concurrentielles, les conditions économiques, la volatilité des livraisons de poisson et les conditions des marchés où l'OCPED vend ses produits. De plus, en tant que société d'État régie par un cadre législatif, le rendement de l'OCPED pourrait être touché par des changements aux objectifs des actionnaires ou aux orientations données par les organes directeurs. En intégrant systématiquement la gestion des risques comme processus clé dans l'ensemble de l'Office, l'OCPED s'efforce de

créer de la valeur pour les pêcheurs et d'être compétitif sur les marchés mondiaux. Les sept grandes catégories de risques de l'OCPED sont la demande, les risques stratégiques, financiers, opérationnels, les personnes, l'approvisionnement en ressources et le changement climatique.

Le risque stratégique est un risque qui empêche l'Office d'atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. L'environnement externe est surveillé pour discerner si des changements stratégiques sont nécessaires pour faire face aux risques émergents. Les risques stratégiques potentiels sont identifiés et évalués selon des critères de risque. Les risques stratégiques critiques identifiés au cours de l'exercice 2023-2024 sont que l'OCPED reste une entreprise en activité dans l'attente d'une décision sur son avenir par le gouvernement du Canada et des augmentations de coûts macro inflationnistes difficiles à récupérer par les prix de vente des produits à court terme.

Le risque lié à la demande est le potentiel de perte monétaire dû aux différences entre les revenus et le volume prévus et réels des clients. Le volume des ventes et les prévisions de chiffre d'affaires peuvent être influencés par de nombreux facteurs, notamment les changements économiques sur les marchés où l'OCPED vend son poisson, la situation financière des clients, les prix des protéines alternatives par rapport au poisson d'eau douce et l'évolution des goûts et des attentes des consommateurs de services alimentaires et de détail. Ces risques et d'autres risques liés à la demande pourraient entraîner une perte de profit et des occasions de vente non réalisées pour l'Office, ce qui aurait une incidence sur les niveaux de stocks, l'efficacité du traitement 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 (créditeurs) et le risque de liquidité ou de flux de trésorerie.

Le risque financier, comme le terme l'indique, est un risque qui implique une perte monétaire causée par des éléments affectant l'OCPED qui peuvent inclure le risque de marché (risque de change et risque de taux d'intérêt), le risque de crédit (comptes débiteurs) et le risque de liquidité ou de flux de trésorerie.

Le risque opérationnel est le risque associé aux ressources, systèmes et processus internes utilisés par l'Office. Les principaux risques opérationnels auxquels l'OCPED est confronté comprennent des pratiques intrinsèquement inefficaces, en particulier la mise en œuvre de la transformation du poisson rond et de l'extraction d'œufs utilisés dans l'usine de Winnipeg de l'OCPED, l'infrastructure vieillissante de l'usine, la diversité et les formes d'espèces achetées et la complexité des produits vendus.

Le 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 du comportement attendu d'une manière qui pourrait nuire à la performance et à la réputation de l'Office. L'OCPED maintient une structure de gouvernance qui comprend des politiques et des procédures pour guider la conduite des employés. La détérioration de la satisfaction des employés pourrait réduire la motivation et l'engagement. Une perte de connaissances et de compétences organisationnelles causée par des employés qui quittent l'organisation sans plan de relève efficace constitue également un risque important. Les pénuries de main-d'œuvre nuisent à la capacité de doter entièrement en personnel l'usine de Winnipeg pour répondre aux volumes de traitement, en particulier pendant les périodes de pointe. Dans l'ensemble, la concurrence sur le marché du travail de Winnipeg et l'attrait de l'environnement de transformation du poisson de l'OCPED par rapport à d'autres environnements de travail ont un effet négatif sur la capacité de l'OCPED à recruter et à retenir de la main-d'œuvre dans tous les domaines.

Le risque d'approvisionnement en ressources fait référence à un changement important dans le volume des livraisons de poisson à l'OCPED. La concurrence pour l'approvisionnement en poisson sur le marché libre est féroce. Les facteurs supplémentaires incluent, mais sans s'y limiter, la population et la biomasse d'espèces spécifiques, l'état des stocks de

poissons d'eau douce dans les lacs de la zone d'approvisionnement de l'OCPED et les limites des niveaux de capture déterminés par les quotas annuels administrés.

Le risque lié au changement climatique est le risque que les changements à long terme dus aux changements de température et aux conditions météorologiques aient un impact sur les volumes de poissons et la durabilité des espèces de poissons dans toute la zone d'approvisionnement de l'OCPED. La chaîne d'approvisionnement en poisson d'eau douce de l'OCPED connaîtra des perturbations à l'avenir liées à la permanence d'un changement climatique.

Pour de plus amples renseignements au sujet du cadre de gestion des risques de l'OCPED, des risques clés et des stratégies d'atténuation, voir l'Annexe 7 – Risques et gestion du risque.

4.3 Aperçu des résultats attendus et des indicateurs de performance clés

L'OCPED utilise un modèle de gestion stratégique comme cadre pour évaluer ses performances et définir les principales activités sous les résultats commerciaux critiques. Pour chaque résultat ou objectif, l'OCPED a développé des initiatives et des indicateurs de performance clés qui représentent le succès, comme décrit dans la section 4.1 Objectifs et activités.

Résultat	Initiative	Indicateur de rendement	EF 2023/24 Résultats ciblés	EF 2027/28 Résultats ciblés	Stratégie des données
Maintenir la valeur	Atteindre les engagements financiers et opérationnels prévus	Résultat avant paiements définitifs et impôt sur le résultat	(0,8) million \$	(0,4) million \$	Données annuelles des systèmes financiers de l'OCPED
		% des bénéfices versés aux pêcheurs	45,0%	42,0%	Données annuelles des systèmes financiers de l'OCPED
		Capitaux propres	16,6 millions \$	15,1 millions \$	Données annuelles des systèmes financiers de l'OCPED
		Réduction des dépenses	Atteindre la somme de 76,4 millions \$ du plan d'affaires de l'EF 2023/24	Atteindre la somme de 77,6 millions \$ du plan d'affaires de l'EF 2027/28	Données annuelles des systèmes financiers de l'OCPED
		Produit des ventes brut et net	Atteindre la cible des ventes de 76 millions de \$ de l'EF 2023/24	Atteindre la cible des ventes de 84 millions de \$ de l'EF 2027/28	Données annuelles des systèmes financiers de l'OCPED
		Efficacités directes de la main-d'œuvre	Atteindre les cibles d'efficacité de la main-d'œuvre directe de l'EF 2023/24	Atteindre les cibles d'efficacité de la main-d'œuvre directe de l'EF 2027/28	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 pour l'EF 2023/24	Rencontrer les coûts d'exploitation par kg ciblés pour l'EF 2027/28	Données annuelles des systèmes de planification de ressources d'entreprise de l'OCPED
		Paiements initiaux aux pêcheurs	34,1 millions \$	37,2 millions \$	Données annuelles des systèmes financiers de l'OCPED
		Livraisons de poisson	11,7 millions kg	11,6 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 2022/23	Amélioration de 10 % sur le réel de l'EF 2023/24	Données annuelles des systèmes des ressources humaines de l'OCPED
		Niveaux des stocks	Rencontrer les niveaux prévus des stocks	Rencontrer les niveaux prévus des stocks	Données annuelles des systèmes financiers de l'OCPED

Les nombres en kg sont exprimés en équivalence poids brut du poisson entier (EPBPE). L'EPBPE est couramment utilisé dans l'industrie et est le poids du poisson lorsqu'il est sorti de l'eau.

5.0 | Aperçu financier

Résultats anticipés pour la période de planification de l'exercice 2023-2024 à l'exercice 2027-2028

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.

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.

Pour faire face aux changements de l’industrie dans la pêche continentale du Canada, en 2017, le gouvernement du Canada a commencé à évaluer la transformation de la propriété et de la gouvernance de l’OCPED afin de mieux refléter l’environnement et les conditions du marché de la pêche continentale d’aujourd’hui. Des commentaires ont été recueillis auprès des intervenants de l’industrie, y compris les pêcheurs, les collectivités qui dépendent de la pêche en eau douce, les groupes autochtones et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour aider à déterminer un modèle de fonctionnement modernisé et plus concurrentiel pour l’OCPED. L’Office attend l’approbation du gouvernement du Canada quant à la voie à suivre. Jusqu’à ce qu’une décision finale sur l’avenir de l’Office soit prise, l’OCPED continuera de maintenir son rôle dans l’industrie canadienne de la pêche en eau douce et de remplir son mandat législatif tel qu’établi par la *LCPED*.

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 prévu par la loi et à maintenir le rôle de l’Office dans les pêches de l’Ouest et du Nord canadiens pour le compte du 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 janvier 2023, 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 à chaque réunion. Du 1^{er} mai 2022 au 31 janvier 2023, le CA s’est réuni onze 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 responsable 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 aide aussi le CA aussi, entre autres, à 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 aussi le CA dans l’étude et l’évaluation de la performance du CA.

Le Comité d’audit et de risques est chargé d’aider le conseil à s’acquitter de ses fonctions de surveillance concernant : la gestion des risques, les contrôles internes, 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.

Les deux comités du CA font rapport régulièrement de leurs 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 commercialisation, 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 autres membres du conseil d’administration reçoivent une indemnité journalière également établie par le gouverneur en conseil conformément à la *LGFP*.

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 Debanche	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), cinq vice-présidents et une directrice. 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 des PDG-2 nommés aux sociétés d'État. Pour ce qui est du PDG, la rémunération au rendement peut s'échelonner de 0 % à 15 %. Pour les vice-présidentes, les vice-présidents et la directrice des opérations de l'usine, la rémunération au rendement peut s'échelonner de 0 % à 10 %.

Annexe 3 – États financiers

État annuel du résultat global

OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE État annuel du résultat global (perte) (milliers)	Anticipés EF 2022/2023 1/mai/2022 30/avr/2023	Prévisions EF 2023/2024 1/mai/2023 30/avr/2024	Prévisions EF 2024/2025 1/mai/2024 30/avr/2025	Prévisions EF 2025/2026 1/mai/2025 30/avr/2026	Prévisions EF 2026/2027 1/mai/2026 30/avr/2027	Prévisions EF 2027/2028 1/mai/2027 30/avr/2028
Poids des livraisons aux clients (kg)	6 386	6 845	6 982	6 982	6 982	6 982
Produit des ventes	72 371 \$	75 898 \$	78 964 \$	80 544 \$	82 154 \$	83 798 \$
Coûts des biens vendus						
Stocks d'ouverture des produits finis du poisson	8 446	11 348	11 273	10 427	9 428	8 385
Frais d'achat du poisson	31 745	34 351	35 038	35 739	36 454	37 183
Frais d'exploitation de l'usine	31 498	32 902	33 857	34 594	35 256	36 085
Amortissement des actifs de production	1 722	1 728	1 728	1 728	1 728	1 728
	<u>73 411</u>	<u>80 329</u>	<u>81 896</u>	<u>82 488</u>	<u>82 866</u>	<u>83 381</u>
Moins : stocks de clôture des produits finis du poisson net des réductions de valeur	<u>-11 348</u>	<u>-11 273</u>	<u>-10 427</u>	<u>-9 428</u>	<u>-8 385</u>	<u>-7 296</u>
	<u>62 063</u>	<u>69 056</u>	<u>71 469</u>	<u>73 060</u>	<u>74 481</u>	<u>76 085</u>
Marge brute d'exploitation	10 308	6 842	7 495	7 484	7 673	7 713
Frais de commercialisation et d'administration						
Salaires et avantages sociaux	3 287	3 189	3 253	3 318	3 384	3 452
Commissions des agents, publicité et promotions	1 511	1 682	1 715	1 749	1 784	1 820
Autres frais administratifs	1 593	1 646	1 681	1 716	1 752	1 789
Frais de financement	753	1 014	1 034	1 055	1 076	1 098
	<u>7 144</u>	<u>7 531</u>	<u>7 683</u>	<u>7 838</u>	<u>7 996</u>	<u>8 159</u>
Autres produits et charges	<u>1 084</u>	<u>83</u>	<u>175</u>	<u>175</u>	<u>175</u>	<u>175</u>
	<u>8 228</u>	<u>7 614</u>	<u>7 858</u>	<u>8 013</u>	<u>8 171</u>	<u>8 334</u>
Résultat avant provision pour paiements définitifs et impôt	2 080	-772	-363	-529	-498	-621
Provision pour paiements définitifs aux pêcheurs	1 000	0	0	0	0	0
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	355	-190	-91	-132	-125	-155
	<u>1 355</u>	<u>-190</u>	<u>-91</u>	<u>-132</u>	<u>-125</u>	<u>-155</u>
Total (perte) du résultat global	725 \$	-582 \$	-272 \$	-397 \$	-373 \$	-466 \$

États annuels de la situation financière

OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE États annuels de la situation financière (milliers)

	Réels	Anticipés	Prévis	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
	FF 2021/2022	EF 2022/2023	EF 2023/2024	EF 2024/2025	EF 2025/2026	EF 2027/2028	EF 2027/2028
	30/avr/2022	30/avr/2023	30/avr/2024	30/avr/2025	30/avr/2026	30/avr/2027	30/avr/2028
ACTIF							
À court terme							
Trésorerie	21 490	1 500	1 275	1 000	1 100	1 150	1 200
Créances	7 175	12 114	13 145	13 727	14 339	14 981	15 655
Charge d'impôt à recevoir	570	-	351	442	574	699	854
Stocks	10 811	13 705	13 630	12 827	11 828	10 785	9 696
Charges payées d'avance	232	350	350	350	350	350	350
	<u>40 268</u>	<u>27 669</u>	<u>28 751</u>	<u>28 346</u>	<u>28 191</u>	<u>27 965</u>	<u>27 755</u>
À long terme							
Immobilisations corporelles	18 687	19 336	20 125	21 588	22 336	22 384	22 332
Immobilisations incorporelles	196	140	80	115	115	115	115
	<u>18 883</u>	<u>19 476</u>	<u>20 205</u>	<u>21 703</u>	<u>22 451</u>	<u>22 499</u>	<u>22 447</u>
Total de l'actif	<u>59 151</u>	<u>47 145</u>	<u>48 956</u>	<u>50 049</u>	<u>50 642</u>	<u>50 464</u>	<u>50 202</u>
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer	5 036	4 000	4 040	5 000	5 250	5 500	5 750
Obligation constituée au titre des avantages sociaux	570	570	579	579	579	579	579
Charge d'impôt à payer	-	289	-	-	-	-	-
Provision pour paiements définitifs à verser aux pêcheurs	1 000	1 000	-	-	-	-	-
Emprunts remboursables	8 375	7 445	6 789	5 856	4 923	3 990	3 057
Marge de roulement	25 500	13 920	18 234	19 572	21 245	22 123	23 010
Provision pour un passif environnemental	25	25	-	-	-	-	-
Passif financier dérivé	326	636	636	636	636	636	636
	<u>40 832</u>	<u>27 885</u>	<u>30 278</u>	<u>31 643</u>	<u>32 633</u>	<u>32 828</u>	<u>33 032</u>
À long terme							
Passif d'impôts différés	1 964	1 964	1 964	1 964	1 964	1 964	1 964
Obligation constituée au titre des avantages sociaux futurs	115	108	108	108	108	108	108
	<u>2 079</u>	<u>2 072</u>					
Résultats non distribués							
Capitaux propres	<u>16 240</u>	<u>17 188</u>	<u>16 606</u>	<u>16 334</u>	<u>15 937</u>	<u>15 564</u>	<u>15 098</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u>59 151</u>	<u>47 145</u>	<u>48 956</u>	<u>50 049</u>	<u>50 642</u>	<u>50 464</u>	<u>50 202</u>

Tableaux annuels des flux de trésorerie

OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE	Réels	Anticipés	Prévus	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Tableaux annuels des flux de trésorerie	EF 2021/2022	EF 2022/2023	EF 2023/2024	EF 2025/2025	EF 2025/2026	EF 2026/2027	EF 2027/2028
(milliers)	1/mai/2021	1/mai/2022	1/mai/2023	1/mai/2024	1/mai/2025	1/mai/2026	1/mai/2027
	30/avr/2022	30/avr/2023	30/avr/2024	30/avr/2025	30/avr/2026	30/avr/2027	30/avr/2028
Activités opérationnelles							
Résultat global (perte) pour l'exercice	-223	948	-582	-272	-397	-373	-466
Ajouter (déduire) les éléments sans incidence sur la trésorerie :							
Frais (recouvrement) d'impôts futurs	197	0	0	0	0	0	0
Amortissement	1 843	2 354	1 952	2 052	2 152	2 252	2 352
Cession d'actif immobilisé	23	0	0	0	0	0	0
Réduction de la valeur des stocks	211	255	255	255	255	255	255
Augmentation (diminution) du passif financier dérivé	-168	310	0	0	0	0	0
Augmentation (diminution) de la provision pour les paiements dérivés	1 000	0	-1 000	0	0	0	0
Variation nette des postes de fonds de roulement hors trésorerie							
Diminution (augmentation) des créances	-1 066	-4 939	-1 031	-580	-611	-642	-674
Diminution (augmentation) des stocks	7 028	-5 249	-635	448	644	688	734
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	-104	-118	0	0	0	0	0
Augmentation (diminution) des créances et charges à payer	517	-1 036	1 040	960	250	250	250
Augmentation (diminution) des impôts recouvrables/versables	-689	859	-640	-91	-132	-125	-153
Diminution (augmentation) de l'obligation liée à un passif environnemental	-360	0	-25	0	0	0	0
Augmentation (diminution) des obligations contractées au titre des avantages sociaux futurs	-48	-7	9	0	0	0	0
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités opérationnelles	8 153	-4 523	-957	2 870	2 281	2 405	2 396
Activités d'investissement							
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-2 093	-2 947	-2 681	-3 550	-2 900	-2 900	-2 900
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	0	0	0	0	0	0	0
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement	-2 093	-2 947	-2 681	-3 550	-2 900	-2 900	-2 900
Activités de financement							
Emprunts émis	15 300	5 545	4 314	1 338	1 672	878	887
Remboursement des emprunts	-533	-18 025	-656	-933	-513	-935	-513
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de financement	14 767	-12 510	3 658	405	739	-55	-46
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice	20 425	-19 980	-225	-275	100	50	59
Trésorerie au début de l'exercice	1 655	21 480	1 500	1 275	1 080	1 100	1 150
Trésorerie à la fin de l'exercice	21 480	1 500	1 275	1 080	1 180	1 150	1 209

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 et à l'engagement des 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 Comité d'audit et de risques du 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.

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.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

L'OCPED est engagé à développer une main-d'œuvre qui 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 (DDVACE)

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 2022/23 Prévisions	EF 2022/23 Anticipés	EF 2023/24 Budgetés	EF 2024/25 Prévisions	EF 2025/26 Prévisions	EF 2026/27 Prévisions	EF 2027/28 Prévisions
Voyages	218 000	273 000	315 000	315 000	315 000	315 000	315 000
Accueil	35 000	23 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Total – Voyages et accueil	253 000	296 000	340 000	340 000	340 000	340 000	340 000

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.

Accords commerciaux

Les accords commerciaux continuent d'offrir des opportunités d'exportation potentielles pour l'OCPED. L'OCPED soutient les principes clés qui sous-tendent l'esprit des accords commerciaux applicables. Les processus et politiques d'entreprise soutiennent l'obligation continue de l'OCPED d'assurer la conformité aux accords commerciaux applicables, y compris l'Accord économique et commercial global (AECG), le Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) et l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM).

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

L'OCPED continue de 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 les obligations de 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 *LAI*). La *LAI* 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 *LAI* 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 des 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. 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.

L'OCPED mène un projet pilote pour détourner les volumes industriels de sous-produits de poisson des sites d'enfouissement vers un processus de compost économiquement viable, durable et respectueux du carbone. Cinq cents tonnes métriques de sous-produits de la transformation du poisson seront utilisées pour le projet pilote utilisant une variété de recettes afin de déterminer la recette la plus économique pour le compostage des sous-produits de la transformation du poisson de l'OCPED. La méthode d'élimination actuelle consiste à envoyer les déchets dans une décharge et à enfouir le sous-produit. Cette méthode d'élimination est coûteuse et produit de grands volumes de gaz méthane. Le compostage fournira une valeur environnementale significativement plus élevée en tant que produit fini qui sera utilisé pour la production agricole. De plus, selon des estimations prudentes, l'OCPED pourrait économiser jusqu'à 800 \$ par 25 tonnes métriques en utilisant le nouveau processus. Des compensations de carbone seraient également disponibles pour être utilisées par l'Office. Les résultats du projet pilote de compostage sont attendus à temps pour la saison de pêche du printemps 2023.

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 pêcherie 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 de 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.

Chaînes d'approvisionnement éthiques et durables

L'OCPED s'engage à respecter les droits de l'homme et les normes internationales du travail. L'OCPED a des politiques qui garantissent que les marchandises produites par le travail forcé n'entrent pas au Canada et que les opérations ne contribuent pas aux violations des droits de la personne. L'OCPED a établi des standards et des normes selon lesquels les fournisseurs et sous-traitants de biens et services appliquent les normes éthiques et de durabilité les plus élevées à travers leurs chaînes d'approvisionnement.