



Office de commercialisation
du poisson d'eau douce

Sommaire

Plan d'entreprise
de l'exercice 2025-2026
à l'exercice 2029-2030

1. Sommaire 3

2. Présentation 4

3. Environnement d’exploitation..... 7

4. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de performance 10

5. Aperçu financier 13

Annexe 1 – Lettre de mandat ou directive ministérielle..... 14

Annexe 2 – Structure de gouvernance de l’Office..... 15

Annexe 3 – États financiers 17

Annexe 4 – Risques et gestion du risque..... 21

Annexe 5 – Conformité aux exigences législatives et politiques..... 22

Annexe 6 – Priorités et orientation du gouvernement 24

1.0 Sommaire

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce (OCPED) joue un rôle central en répondant aux besoins uniques de la pêche commerciale intérieure du Canada et reste centré sur sa vision d'être le chef de file de l'industrie dans la commercialisation de produits de poisson d'eau douce canadiens de première qualité, du lac à la table.

Depuis 2017, avec le retrait successif des administrations de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce (LCPED)*, le gouvernement du Canada a engagé des discussions avec les pêcheurs, les organisations autochtones, les provinces et les territoires ainsi que les intervenants de l'industrie au sujet de l'avenir de l'OCPED.

À la suite de l'annonce du gouvernement du Canada de transformer l'Office au moyen d'un processus ouvert, transparent et concurrentiel en novembre 2023, le ministère des Pêches et des Océans du Canada a mené des consultations auprès des pêcheurs, des organisations autochtones et des gouvernements provinciaux et territoriaux afin d'éclairer l'élaboration des critères d'appel d'offres pour le processus concurrentiel, notamment en favorisant l'accès continu au marché pour les pêcheurs ruraux, éloignés et isolés, et la réconciliation économique.

Alors que l'Office continue de faire face à des défis opérationnels et financiers croissants dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'OCPED a réévalué son plan stratégique dans le but de recentrer ses efforts pour améliorer ses performances. Grâce à une collaboration active entre la haute direction et le conseil d'administration, les initiatives stratégiques suivantes ont été élaborées pour des actions immédiates axées sur les résultats au cours des deux prochaines années et pour préparer le terrain pour un succès à long terme :

- Gestion des stocks et de la trésorerie;
- Efficacité opérationnelle et financière de l'usine;
- Gestion et croissance du marché;
 - Valeur et fidélité des pêcheurs;
- Culture axée sur la valeur; et
- Adoptez les données et les analyses.

Plan financier

Le budget d'exploitation prévu de l'OCPED pour l'exercice 2025-2026 est de 72 millions de dollars sur la base d'un chiffre d'affaires de 66,2 millions de dollars. Le total des paiements aux pêcheurs devrait s'élever à 31,2 millions de dollars, ou 47 % du chiffre d'affaires. Les bénéfices non répartis prévus s'élèvent à 1,3 million de dollars au 30 avril 2026, soit 2 % du chiffre d'affaires net. La perte globale totale prévue est de (6,0) millions de dollars.

Budget d'investissement

L'Office prévoit dépenser 3,1 millions de dollars en investissements en capital au cours de l'exercice 2025-2026.

Plan d'emprunt

Le montant total du principal des emprunts en cours au cours de l'exercice 2025-2026 ne dépassera à aucun moment 48,8 millions de dollars, ce qui est inférieur à la limite statutaire maximale de 50 millions de dollars.

2.0 | Présentation

2.1 Mandat de l'entreprise

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 au Canada et à l'étranger. L'Office est tenu de mener ses activités tout en étant financièrement autonome, sans crédits parlementaires.

L'OCPED achète tout le poisson pêché légalement et mis en vente dans les régions relevant de son mandat, qui englobe l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest. L'Alberta a fermé sa pêche commerciale en 2014. Ces territoires participent à la pêche en vertu d'accords avec le gouvernement du Canada. L'Office achète également du poisson à l'extérieur des régions relevant de son mandat auprès de pêcheurs individuels ou de coopératives de pêche commerciale, plus précisément de la Saskatchewan et du Manitoba, qui étaient signataires d'accords avec le gouvernement du Canada jusqu'à ce que la Saskatchewan se retire de la *LCPED* en 2012 et le Manitoba en 2017.

L'OCPED atteint son objectif en se concentrant sur les activités spécifiques énoncées dans la *LCPED* et sur les priorités établies par le gouvernement du Canada, à savoir :

- commercialiser le poisson de manière ordonnée;
- promouvoir les marchés internationaux du poisson;
- accroître le commerce interprovincial et d'exportation du poisson; et
- accroître les rendements des pêcheurs commerciaux.

2.2 Rôle en matière des politiques gouvernementales

Depuis 2017, avec le retrait successif des administrations de la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce (*LCPED*), le gouvernement du Canada a consulté les pêcheurs, les organisations autochtones, les provinces et territoires, ainsi que les intervenants de l'industrie, au sujet de l'avenir de l'OCPED. À la suite de l'annonce du gouvernement du Canada de transformer l'Office au moyen d'un processus ouvert, transparent et concurrentiel en novembre 2023, Pêches et Océans Canada a mené des consultations auprès des pêcheurs, des organisations autochtones et des gouvernements provinciaux et territoriaux afin d'éclairer l'élaboration des critères d'appel d'offres pour le processus concurrentiel, notamment en favorisant l'accès continu au marché pour les pêcheurs des régions rurales, éloignées et isolées, et en favorisant la réconciliation économique.

Le gouvernement du Canada a lancé une demande de propositions (DP) pour l'acquisition de l'OCPED le 5 décembre 2024. La DP est le processus par lequel les parties intéressées sont invitées à soumettre une offre pour acquérir l'OCPED. Le processus de DP comprend trois étapes :

- Étape 1 : Sollicitation des lettres d'intention initiales – du 5 décembre 2024 au 28 mars 2025
- Étape 2 : Sollicitation des lettres d'intention finales – 7 mai 2025 au 17 septembre 2025
- Étape 3 : Fermeture – automne 2025 à hiver 2026

Le calendrier prévu pour la demande de propositions est sujet à changement à la seule discrétion du MPO et le MPO se réserve le droit de refuser d'accepter toute offre.

Pour plus d'informations, consultez le site :

<https://www.dfo-mpo.gc.ca/fisheries-peches/initiatives/freshwater-marketing-commercial-poisson-eau-douce-fra.html>

2.3 Vision, mission et valeurs de l'OCPED

Vision de l'OCPED

- Être un chef de file de l'industrie des produits de la pêche d'eau douce de première qualité grâce à une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, une transformation à valeur ajoutée et un marketing efficace.

Mission de l'OCPED

- Maximiser les rendements à long terme pour les pêcheurs commerciaux en garantissant l'approvisionnement, en créant un marché ordonné, en favorisant les marchés internationaux, en augmentant le commerce des poissons d'eau douce et en soutenant les principes permanents suivants :
 - Permettre l'accès aux marchés internationaux;
 - Maximiser les retours pour les parties prenantes; et
 - Soutenir la viabilité à long terme de la pêche intérieure au Canada.

Valeurs de l'OCPED

- **Équité et respect pour tous** : Traiter chacun avec dignité et respect est un principe qui guide tout le travail que nous faisons.
- **Des rapports ouverts, honnêtes et imputables** : Nous continuerons à être transparents et à rendre compte des résultats de nos succès et de nos échecs.
- **Axé sur le pêcheur commercial** : Nous continuerons de développer nos rapports avec les pêcheurs de l'Ouest et du Nord du Canada.
- **Travail d'équipe et innovation** : Nous investirons et nous nous développerons grâce à des efforts collaboratifs.

2.4 Activités de base, programmes principaux et situation financière

Voici une description des principales activités de l'OCPED :

Offrir un accès aux marchés mondiaux aux pêcheurs canadiens de poisson des eaux intérieures — La portée de l'OCPED s'étend à l'échelle mondiale, tant dans les services alimentaires que dans les circuits de commercialisation au détail. L'OCPED est l'un des plus grands et des plus constants fournisseurs de doré jaune, de grand corégone, de meunier et de grand brochet sauvages au monde. L'OCPED permet aux pêcheurs canadiens d'accéder aux marchés mondiaux tout en réduisant leurs risques en couvrant leurs ventes en devises étrangères et en gérant leurs comptes clients. Bien que l'OCPED soit un acteur limité sur le marché mondial du poisson et des fruits de mer, l'Office est un chef de file en matière de marque sur plusieurs marchés étrangers.

Assurer la salubrité et la qualité des aliments pour le poisson d'eau douce canadien : Les normes rigoureuses de manutention, de transport et de transformation de l'OCPED garantissent que tous les produits répondent aux exigences réglementaires. L'OCPED travaille en étroite collaboration avec l'Agence canadienne d'inspection des

aliments (ACIA) et ses clients pour s'assurer que son usine de transformation réponde aux exigences fédérales et des clients en matière de salubrité et de qualité des aliments.

Soutenir les pêcheurs, les employés et les clients tout au long de la chaîne d'approvisionnement — La pêche commerciale est souvent l'une des rares opportunités économiques principales disponibles dans les nombreuses collectivités éloignées et nordiques desservies par l'OCPED. Dans de nombreuses collectivités où l'OCPED exploite des points de livraison, la pêche est la principale opportunité de développement économique. Bon nombre de ces collectivités sont majoritairement autochtones (Premières Nations et Métis). La présence de l'OCPED favorise l'indépendance des entreprises, augmente l'emploi dans les régions rurales et éloignées du Canada et favorise d'autres avantages économiques directs et indirects pour les pêcheurs, leurs familles et les collectivités plus larges dans lesquelles ils vivent.

Soutenir la durabilité des stocks de poisson d'eau douce — Le poisson d'eau douce canadien, en raison de l'éloignement des lacs où il est pêché, constitue une ressource abondante. Toutes les espèces sont capturées à l'état sauvage dans les lacs d'eau douce du Nord et de l'Ouest du Canada. L'OCPED travaille avec les organismes de réglementation et les gouvernements et les soutient pour aider à surveiller et à contribuer au maintien de populations de poisson durables à long terme.

Des marchés ordonnés et la conservation des prix — L'OCPED achète tout le poisson mis en vente soit en vertu de son mandat ou par des contrats d'achats de poisson. L'OCPED équilibre l'approvisionnement de poisson sauvage avec la demande du marché. Par exemple, l'OCPED vend la plupart de ses produits congelés, coordonnant ainsi l'offre avec la demande et augmentant les revenus des pêcheurs.

Investir dans les infrastructures de transformation pour répondre aux besoins de la pêche et du marché — L'OCPED a investi près de 20 millions de dollars depuis 2010 dans les infrastructures, les équipements et les systèmes de transformation pour ajouter de la valeur aux produits et garantir les normes de transformation des aliments.

Les activités de l'OCPED sont conformes aux priorités du gouvernement du Canada. Des détails supplémentaires sur les principales activités, les principaux programmes et la situation financière de l'OCPED sont disponibles dans notre plus récent rapport annuel à l'adresse <https://www.freshwaterfish.com/rapports/>.

3.0 | Environnement d'exploitation

3.1 Perspective économique

Les perspectives économiques mondiales se sont légèrement améliorées par rapport à 2024. Les économistes prévoient une croissance stable, combinée à une baisse des pressions inflationnistes. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) prévoit que même si la croissance économique mondiale devrait s'établir en moyenne à 2,8 % jusqu'en 2026, des défis importants subsistent en termes d'inflation, de risques de récession et de tensions géopolitiques.

Selon l'OCDE, aux États-Unis, où l'OCPEP vend la plupart de ses produits, la croissance devrait chuter de 2,6 % en 2024 à 1,7 % en 2025 avant de remonter à 2,2 % en 2026. Il s'agit d'un événement important pour l'OCPEP, car les États-Unis constituent le principal marché de vente de l'Office. Le tarif de 25 % proposé sur les importations aux États-Unis crée une incertitude importante pour l'OCPEP, où l'Office réalise plus des deux-tiers de ses revenus. Si le gouvernement américain va de l'avant avec la taxe de 25 % sur toutes les exportations canadiennes comme suggéré, cette mesure pourrait plonger l'économie canadienne dans une profonde récession, ce qui aurait un impact sur les revenus de vente nationaux de l'OCPEP.

3.2 Environnement externe

Depuis 2017, avec le retrait successif des administrations de la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce (LCPED), le gouvernement du Canada a consulté les pêcheurs, les organisations autochtones, les provinces et territoires, ainsi que les intervenants de l'industrie, au sujet de l'avenir de l'OCPEP. À la suite de l'annonce du gouvernement du Canada de transformer l'Office au moyen d'un processus ouvert, transparent et concurrentiel en novembre 2023, Pêches et Océans Canada a mené des consultations auprès des pêcheurs, des organisations autochtones et des gouvernements provinciaux et territoriaux afin d'éclairer l'élaboration des critères d'appel d'offres pour le processus concurrentiel, notamment en favorisant l'accès continu au marché pour les pêcheurs des régions rurales, éloignées et isolées, et en favorisant la réconciliation économique.

Le gouvernement du Canada a lancé une demande de propositions (DP) pour l'acquisition de l'OCPEP le 5 décembre 2024. La DP est le processus par lequel les parties intéressées sont invitées à soumettre une offre pour acquérir l'OCPEP. Le processus de DP comprend trois étapes :

- Étape 1 : Sollicitation des lettres d'intention initiales – du 5 décembre 2024 au 28 mars 2025
- Étape 2 : Sollicitation des lettres d'intention finales – 7 mai 2025 au 17 septembre 2025
- Étape 3 : Fermeture – automne 2025 à hiver 2026

Le calendrier prévu pour la demande de propositions est sujet à changement à la seule discrétion du MPO et le MPO se réserve le droit de refuser d'accepter toute offre.

Pour plus d'informations, consultez le site :

<https://www.dfo-mpo.gc.ca/fisheries-peches/initiatives/freshwater-marketing-commercial-poisson-eau-douce-fra.html>

Marchés de vente

Les défis auxquels sont confrontés le secteur de la restauration et les restaurants qui sont les principaux clients de l'OCPEP comprennent la hausse du coût des produits, la fluctuation des dépenses des clients et la pénurie de personnel. Ces facteurs refont le secteur, obligeant les clients de l'OCPEP à s'adapter aux nouvelles réalités économiques. L'augmentation de l'offre de doré jaune et de grand corégone sur le marché continue d'exercer une pression à la baisse sur les prix de vente.

Le marché libre d'achat de poisson

La concurrence pour l'approvisionnement en poisson, en particulier au Manitoba, est désormais bien établie, ce qui pèse sur les flux de trésorerie et a une incidence sur la rentabilité de l'Office.

L'effet du changement climatique sur la pêche

Le changement climatique a une incidence sur la santé de nombreux lacs d'eau douce dans lesquels l'OCPED achète du poisson en raison des fluctuations de la température de l'eau, de la composition des espèces, des habitudes de frai et du calendrier et des variations des saisons de pêche par rapport aux tendances historiques. La volatilité du changement climatique ajoute des risques supplémentaires aux activités et au plan d'affaires de l'OCPED. L'atténuation des incidences du changement climatique sur les pêches de l'Ouest canadien nécessitera des efforts concertés de la part des organismes de gestion et sera compliquée par d'autres facteurs tels que la surpêche, les espèces envahissantes, le changement d'affectation des terres, l'exploitation des ressources et l'altération de l'habitat.

3.3 Environnement interne

Les personnes et les opérations

L'OCPED augmente ses effectifs pendant les périodes de pointe de livraison en juin, septembre et octobre. L'effectif total de production a atteint environ 425 personnes pendant la saison de pointe de l'OCPED à l'automne 2024. L'OCPED emploie 60 employés de gestion, de soutien à la transformation, de vente et d'administration. En moyenne, au cours des cinq prochaines années, environ 250 employés équivalents annuels soutiendront l'achat, la transformation, l'administration et la commercialisation du poisson d'eau douce à l'OCPED.

Santé et sécurité

L'Office fait preuve de leadership en matière de santé et de sécurité en veillant à ce 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 de l'OCPED respectent les exigences du Règlement sur la santé et la sécurité au travail (SST) de la partie II du Code canadien du travail;
- Une amélioration continue est apportée grâce à l'examen annuel programmé des programmes du système de SST et des procédures d'exploitation sécuritaires associées, garantissant l'éducation et l'application cohérente de ces programmes à tous les niveaux de l'Office;
- Un forum existe pour faire valoir, discuter et résoudre en temps opportun toutes les préoccupations ou plaintes en matière de santé et de sécurité au travail des employés de l'OCPED, et pour établir des solutions réalistes et réalisables ainsi que des délais de résolution ;
- Tous les membres du CCST participent activement à la mise en œuvre, à l'examen, à la planification et à la modification des processus et procédures de travail qui peuvent avoir un impact sur la santé et la sécurité au travail;
- Un calendrier mensuel garantit qu'une inspection du lieu de travail a lieu au moins une fois au cours de l'exercice financier; et
- Un niveau élevé de communication entre le CCST et la haute direction de l'OCPED garantit l'action et la responsabilité pour toutes les questions liées à la sécurité.

Relations de travail

L'OPED entretient des relations positives et mutuellement respectueuses avec ses syndicats afin de permettre à l'Office et à ses employés de mieux réussir. Des réunions patronales-syndicales sont régulièrement organisées entre l'OCPED et les dirigeants syndicaux pour discuter des problèmes et des stratégies et partager des informations. L'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) représente cinq ingénieurs en électricité de l'OCPED. Unifor représente les employés de la transformation du poisson et de l'entretien des usines qui constituent la majorité de la main-d'œuvre de l'OCPED. Des conventions collectives de trois ans avec l'AFPC et Unifor ont été renégociées avec succès en 2024.

3.4 Examens externes

En 2017, le Bureau du vérificateur général du Canada a mené un examen spécial pour déterminer si les pratiques de l'Office garantissaient la protection des actifs, la gestion économique et efficiente des ressources et la conduite efficace des opérations. Dans l'ensemble, le rapport a révélé des faiblesses et des lacunes dans la surveillance et la gestion de l'Office et dans la manière dont les opérations étaient menées. Le conseil d'administration de l'OCPED a accepté les quatre recommandations et a mis en œuvre des mesures correctives pour répondre aux préoccupations soulevées. L'examen spécial de 2017 et le plan d'action de l'Office en réponse à ces recommandations sont disponibles sur le site Web de l'OCPED :

https://www.freshwaterfish.com/wp-content/uploads/2021/06/SPECIAL-EXAM-Freshwater-Fish-Marketing-FR-Mar15-2017-FINAL_0.pdf

https://www.freshwaterfish.com/wp-content/uploads/2021/08/Copy-of-FWF_website-2021_Special-Exam-Detailed-Action-Plan-PACP-CHART_French.pdf

4.0 | Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de performance

4.1 Objectifs, activités et orientation stratégique

Pour relever les défis existants et créer des mesures concrètes pour optimiser les ressources, les forces et les capacités de l'OCPED dans le contexte des contraintes actuelles, en particulier l'environnement opérationnel du marché libre, six domaines d'intérêt stratégiques ont été identifiés pour faire progresser le rôle de l'organisation dans la pêche en eau douce au Canada :

- *Gestion des stocks et de la trésorerie* : Gérer les flux de trésorerie et réduire la dette grâce à une visibilité, une planification et une gestion des stocks améliorées.
- *Efficacité opérationnelle et financière de l'usine* : Améliorer la transparence des mesures financières liées au traitement de l'usine pour instaurer la confiance dans le coût des marchandises vendues, les marges de vente, les seuils de déchets et l'utilisation efficace des travaux en cours.
- *Gestion et croissance du marché* : Améliorer l'accès au marché et sa résilience grâce à une meilleure connaissance, une meilleure couverture et une meilleure gestion de la relation client.
- *Culture axée sur la valeur* : Bâtir une main-d'œuvre alignée, engagée et satisfaite, axée sur la valeur, favorisant l'efficacité opérationnelle et la performance.
- *Valeur et fidélité des pêcheurs* : Établir un réseau d'approvisionnement fiable et collaboratif entre les pêcheurs afin de promouvoir le développement durable et d'encourager la combinaison et la qualité souhaitées des livraisons de poisson.
- *Adopter les données et l'analyse* : Adopter les capacités d'analyse et de visualisation des données au sein de l'entreprise, en favorisant une culture qui donne la priorité et valorise les informations et la prise de décision basées sur les données.

4.2 Aperçu des risques

L'OCPED utilise son cadre de gestion des risques comme mécanisme essentiel pour atténuer les risques auxquels il est confronté et identifier les opportunités futures. Ce mécanisme garantit que les risques sont identifiés, évalués, gérés, surveillés et signalés de manière exhaustive. La direction tient compte des risques et des opportunités à tous les niveaux de prise de décision.

La performance de l'Office est influencée par des facteurs tels que les pressions concurrentielles, la conjoncture économique, 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, la performance de l'OCPED pourrait être affectée par des changements aux objectifs des actionnaires ou aux directives données par les organismes 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 de soutenir efficacement la concurrence sur les marchés mondiaux. Les sept principales 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 afin de déterminer si des changements stratégiques sont nécessaires pour faire face aux risques émergents. Les risques stratégiques potentiels sont identifiés et évalués en fonction de critères de risque. Le risque stratégique critique pour l'exercice 2025-2026 est que l'OCPED demeure une entreprise en activité alors que le gouvernement du Canada poursuit la cession de l'OCPED.

Le risque lié à la demande est le risque de perte monétaire en raison des différences entre les revenus et le volume prévus et réels des clients. Les prévisions de volume et de revenus des ventes peuvent être affectées 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 de remplacement par rapport au poisson d'eau douce et l'évolution des goûts et des attentes des consommateurs des services alimentaires et de détail. Ces risques liés à la demande et d'autres risques pourraient entraîner une perte de profit et des opportunités de vente non réalisées pour l'Office, affectant les niveaux de stocks, l'efficacité de la transformation et la réalisation des objectifs stratégiques.

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

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

Le risque lié aux personnes (ressources humaines), est le risque que les employés ne respectent 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 due au départ d'employés de l'organisation sans plan de succession efficace constitue également un risque important. L'incertitude associée au désinvestissement en cours de l'Office présente un risque de perte d'employés très performants. Il existe également un risque important de perte de connaissances et de compétences institutionnelles exigibles à retraite. Sans un plan de succession efficace, la continuité des activités est également menacée. Le manque d'investissement dans les ressources humaines, les processus de ressources humaines et l'infrastructure numérique des ressources humaines introduit également des risques pour l'avenir de l'OCPED.

Le risque lié au changement climatique est le risque que les changements à long terme des températures et des conditions météorologiques aient un impact sur les volumes de poisson 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 à l'avenir des perturbations liées à la permanence du changement climatique.

4.3 Aperçu des résultats attendus et des indicateurs clés de performance

L'OCPED utilise un modèle de gestion stratégique comme cadre pour évaluer ses performances et définir les principales activités liées aux résultats commerciaux critiques.

	Performance réelle EF 2023/24	Performance ciblée EF 2024/25	Performance anticipée EF 2024/25	Performance ciblée EF 2025/26	Performance ciblée EF 2029/30
Total du résultat global (perte)	(7,2) millions \$	(2,3) millions \$	(1,5) million \$	(5,9) millions \$	0,8 million \$
% des bénéfices versés aux pêcheurs	48,0%	45,0%	43,0%	47,0%	41,0%
Capitaux propres	8,8 millions \$	10 millions \$	7,3 millions \$	1,3 million \$	(0,02) million \$
Réduction des dépenses	Supérieures de 4% par rapport au plan	Atteindre 76,1 millions \$ du plan d'exploitation de l'EF 2024/25	72 millions \$	72 millions \$	72,9 millions \$
Produit des ventes	Inférieur de 5% par rapport au plan	Atteindre des ventes ciblées de 73,8 millions \$ de l'EF 2024/25	70,4 millions \$	66,2 millions \$	73,8 millions \$
Efficacités directes de la main-d'œuvre	Supérieures de 0,5% par rapport au plan	Atteindre les niveaux des efficacités directes de la main-d'œuvre du plan de l'EF 2024/25	Inférieures de 3% par rapport au plan	65,9 kg transformés par heure de main-d'œuvre directe	70 kg transformés par heure de main-d'œuvre directe
Coûts d'exploitation par kg	Supérieurs de 5% par rapport au plan	Atteindre les coûts d'exploitation par kg du plan de l'EF 2024/25	Supérieurs de 7% par rapport au plan	1,89 \$ par kg transformé	1,75 \$ par kg transformé
Paiements initiaux aux pêcheurs	32,5 millions \$	33,4 millions \$	30,3 millions \$	31,2 millions \$	30,3 millions \$
Livraisons de poisson	10,2 millions kg	10,6 millions kg	9,9 millions kg	10,5 millions kg	9,7 millions kg
Assiduité des employés	Égale au réel de l'EF 2022/23	Amélioration de 2% du réel de l'EF 2023/24	Amélioration de 1% du réel de l'EF 2023/24		
Rétention des effectifs				92%	97%
Stocks	Supérieurs de 35% par rapport au plan	Atteindre les niveaux des stocks par rapport au plan	Supérieurs de 11% par rapport au plan	Atteindre les niveaux des stocks du plan	Atteindre les niveaux des stocks du plan

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

5.0 | Aperçu financier

Résultats attendus pour la période du plan allant de l'exercice 2025-2026 à l'exercice 2029-2030

Comme indiqué dans la section 4.0, pour relever les défis existants et créer des mesures concrètes pour optimiser les ressources, les forces et les capacités de l'OCPED dans le cadre des contraintes actuelles, en particulier l'environnement opérationnel du marché libre, six domaines d'intérêt stratégiques ont été identifiés pour faire progresser le rôle de l'organisation dans la pêche en eau douce au Canada : gestion des stocks et de la trésorerie, efficacité opérationnelle et financière de l'usine, gestion et croissance du marché, valeur et fidélité des pêcheurs, culture axée sur la valeur et adoption des données et des analyses.

Le plan financier et les principales hypothèses reflètent l'évaluation de l'OCPED concernant la pêche commerciale en eau douce intérieure au Canada, telle qu'elle est décrite à la section 3.0. Les perspectives globales de la pêche que l'OCPED soutient au Canada deviendront de plus en plus exigeantes au cours de la période de planification.

Annexe 1 – Lettre de mandat ou directive ministérielle

Lettre de mandat de l'OCPED

Depuis 2017, avec le retrait successif des administrations de la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce (LCPED), le gouvernement du Canada a consulté les pêcheurs, les organisations autochtones, les provinces et territoires, ainsi que les intervenants de l'industrie, au sujet de l'avenir de l'OCPED. À la suite de l'annonce du gouvernement du Canada de transformer l'Office au moyen d'un processus ouvert, transparent et concurrentiel en novembre 2023, Pêches et Océans Canada a mené des consultations auprès des pêcheurs, des organisations autochtones et des gouvernements provinciaux et territoriaux afin d'éclairer l'élaboration des critères d'appel d'offres pour le processus concurrentiel, notamment en favorisant l'accès continu au marché pour les pêcheurs des régions rurales, éloignées et isolées, et en favorisant la réconciliation économique.

Le gouvernement du Canada a lancé une demande de propositions (DP) pour l'acquisition de l'OCPED le 5 décembre 2024. La DP est le processus par lequel les parties intéressées sont invitées à soumettre une offre pour acquérir l'OCPED. Le processus de DP comprend trois étapes :

- Étape 1 : Sollicitation des lettres d'intention initiales – du 5 décembre 2024 au 28 mars 2025
- Étape 2 : Sollicitation des lettres d'intention finales – 7 mai 2025 au 17 septembre 2025
- Étape 3 : Fermeture – automne 2025 à hiver 2026

Le calendrier prévu pour la demande de propositions est sujet à changement à la seule discrétion du MPO et le MPO se réserve le droit de refuser d'accepter toute offre.

Le mandat de l'OCPED se poursuivra jusqu'à la cession de l'Office. La *LCPED* comprend des dispositions traitant spécifiquement du rôle de l'OCPED dans l'industrie de la pêche en eau douce au Canada. La *LCPED* stipule que l'OCPED doit commercialiser le poisson de manière ordonnée, augmenter les revenus des pêcheurs, promouvoir les marchés internationaux et accroître le commerce interprovincial et d'exportation du poisson.

Annexe 2 – Structure de gouvernance de l'Office

Conseil d'administration

L'OCPED s'engage à maintenir un cadre de gouvernance solide qui guide notre leadership et renforce la réputation et la valeur que nous avons acquises sur les marchés mondiaux et nationaux. Nous nous engageons à respecter notre mandat législatif et à maintenir le rôle de l'organisation dans la pêche dans l'Ouest et le Nord du Canada pour le compte du gouvernement du Canada.

Le conseil d'administration (le CA) a la responsabilité générale de superviser la gestion des activités et des affaires de l'Office. Dans l'exercice de ses pouvoirs et de ses fonctions, le CA agit honnêtement et de bonne foi en vue des meilleurs intérêts de l'Office, ce qui implique de prendre en compte les intérêts des pêcheurs, des employés et de notre unique actionnaire, le gouvernement du Canada, conformément à nos statuts et aux lois applicables.

Pour s'acquitter de ses responsabilités de gérance, le CA établit et approuve l'orientation stratégique de l'OCPED au moyen d'un plan d'entreprise quinquennal et examine et approuve les principales stratégies et objectifs. Il fait preuve de diligence raisonnable en évaluant les risques et les opportunités, en garantissant l'intégrité des résultats financiers et en fournissant des rapports en temps opportun au gouvernement du Canada.

Le CA compte huit postes vacants et, au 31 octobre 2024, il était composé de sept administrateurs, dont le président et chef de la direction. Bien que l'Alberta soit une province participante en vertu de la *LCPED*, le poste de représentant de l'Alberta reste vacant car l'Alberta a fermé sa pêche commerciale en 2014. En décembre 2024, Karlene Debance a démissionné de son poste au CA de l'OCPED. Le CA et ses comités tiennent des séances à huis clos à chacune de leurs réunions sans la présence de la direction. Du 1^{er} mai 2024 au 31 octobre 2024, le CA s'est réuni 5 fois.

Cadre de gouvernance

En plus du CA, le cadre de gouvernance de l'OCPED comprend deux comités permanents chargés de guider la prise de décision de l'entreprise, le Comité de gouvernance et le Comité d'audit et de risques. Le CA et ses comités peuvent engager des conseillers indépendants si nécessaire pour s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités.

Le Comité de gouvernance est chargé d'aider le CA à exercer ses fonctions de surveillance en évaluant et en recommandant au CA les pratiques de gouvernance d'entreprise applicables à l'Office. Le Comité de gouvernance aide notamment le CA à s'assurer que la direction de l'OCPED a établi des politiques et des procédures appropriées, qu'elle suit les pratiques appropriées et exemplaires, qu'elle respecte l'esprit et l'intention des directives et des objectifs gouvernementaux pertinents et qu'elle se conforme à la législation applicable. Le Comité dirige également le CA dans son examen et son évaluation du rendement du CA.

Le Comité d'audit et de risques est chargé d'aider le CA à s'acquitter de ses fonctions de surveillance relatives à la gestion des risques, aux contrôles internes, aux rapports financiers, aux processus d'audit interne et externe, au système de contrôle interne de l'OCPED, au respect de la politique de couverture de change de l'OCPED et au respect des lois et réglementations.

Les deux comités du CA rendent compte régulièrement des résultats de leurs activités au CA.

L'OCPED rembourse aux membres du CA toutes les frais hors poche raisonnables engagés dans l'exercice de leurs fonctions au sein de l'OCPED, y compris les déplacements, l'hébergement et les repas. L'OCPED publie chaque mois sur son site Web les frais de déplacement et d'accueil associés aux membres du CA et à la haute direction. L'Office effectue des examens opérationnels hebdomadaires, la haute direction se concentrant sur les indicateurs clés de performance (ICP) opérationnels qui comprennent les livraisons de poisson, le rendement des matières premières, l'efficacité de la main-d'œuvre, la gestion des stocks, la fréquence des accidents, l'absentéisme et les heures supplémentaires. Les progrès par rapport aux objectifs stratégiques de l'Office sont surveillés et des mesures de suivi appropriées sont prises pour atteindre les objectifs du plan stratégique de l'OCPED. Des examens mensuels complets du rendement avec la haute

direction et des examens trimestriels avec le CA se concentrent sur le rendement financier et des espèces, les opérations sur le terrain, les livraisons de poisson, le rendement de commercialisation, les opérations de transformation et les ressources humaines.

Alors que le président et chef de la direction reçoit un salaire annuel, le président du CA touche une indemnité annuelle et une indemnité journalière fixées par le gouverneur en conseil conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*. Les autres membres du CA reçoivent une indemnité journalière également fixée par le gouverneur en conseil conformément à la *LGFP*.

Membre du CA	Mandat	Membre de comités	Présences aux réunions de comité jusqu'au 2024.10.31	Présences aux réunions du CA jusqu'au 2024.10.31	Honoraires (A)	Indemnités journalières (B)	Total de la rémunération (A+B)	Voyages et dépenses connexes
Karlene Debanco	2021-07-01 - 2025-06-30	Gouvernance	~	2/5	- \$	825 \$	825 \$	- \$
Thomas Colosimo	2019-06-19 - 2026-06-18	Gouvernance	~	5/5	- \$	1 650 \$	1 650 \$	763 \$
Vincent Crate	2019-06-19 - 2025-09-14	Audit et risques	2/2	4/5	- \$	1 375 \$	1 375 \$	473 \$
Dana Gregoire	2018-06-29 - 2025-12-14	Gouvernance	~	5/5	- \$	1 650 \$	1 650 \$	1 509 \$
Stanley Lazar	2017-04-12 -	Le PDG n'est membre d'aucun comité spécifique.		5/5	Le PDG ne reçoit pas de rémunération distincte pour ses fonctions de membre du CA.			
Micah Melnyk	2018-06-29 - 2025-12-14	Audit et risques	2/2	4/5	- \$	1 375 \$	1 375 \$	1 032 \$
Kevin Stringer	2022-11-01 - 2026-10-31	Audit et risques	2/2	5/5	2 500 \$	1 800 \$	4 300 \$	1 354 \$

Équipe de la haute direction (EHD)



La EHD est composée du président et chef de la direction (PDG), de cinq vice-présidents et d'une directrice. Les membres de l'EHD se conduisent conformément au code de conduite et aux politiques sur les conflits d'intérêts de l'OCPED ainsi qu'aux normes éthiques de conduite professionnelle et personnelle. Des informations sur la EHD sont disponibles sur le site Web de l'Office à l'adresse <https://www.freshwaterfish.com/leadership-2/>.

Tous les membres de la EHD, à l'exception du président et chef de la direction, sont rémunérés selon les échelles salariales et les politiques de rémunération approuvées par l'Office. Le gouverneur en conseil établit la rémunération du président et chef de la direction. L'échelle salariale de base du président et chef de la direction est fondée sur les échelles salariales et la rémunération au rendement les plus récentes des personnes nommées par le gouverneur en conseil au poste de PDG-2 des sociétés d'État. En ce qui concerne le PDG, la rémunération au rendement peut varier de 0 % à 15 %. Pour les vice-présidences et la direction des opérations d'usine, la rémunération au rendement peut varier de 0 % à 10 %.

Annexe 3 – États financiers

États annuels du résultat global

OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE États annuels du résultat global (perte) ('000)	Anticipés EF 2024/2025 1/mai/2024 30/avr/2025	Budgetés 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	Prévisions EF 2028/2029 1/mai/2028 30/avr/2029	Prévisions EF 2029/2030 1/mai/2029 30/avr/2030
Poids des livraisons aux clients (kg)	5,388	5,357	5,625	5,738	5,853	5,853
Produit des ventes	\$ 70,399	\$ 66,185	\$ 70,884	\$ 72,302	\$ 73,748	\$ 73,748
Coûts des biens vendus						
Stocks d'ouverture des produits finis du poisson	19,698	21,138	23,469	24,178	24,711	24,953
Frais d'achat du poisson	30,265	31,206	30,894	30,585	30,279	30,279
Frais d'exploitation de l'usine	31,839	32,533	31,564	31,248	30,935	30,626
Amortissement des actifs de production	1,759	1,728	1,728	1,728	1,728	1,728
	83,561	86,605	87,654	87,739	87,653	87,586
Moins : stocks de clôture des produits finis du poisson	(21,138)	(23,469)	(23,000)	(23,230)	(23,276)	(23,043)
	62,423	63,136	64,655	64,509	64,377	64,543
Marge brute d'exploitation	7,976	3,049	6,229	7,793	9,371	9,205
Frais de commercialisation et d'administration						
Salaires et avantages sociaux	3,501	3,672	3,599	3,599	3,599	3,599
Commissions des agents, publicité et promotion	1,718	1,706	1,706	1,706	1,706	1,706
Autres frais administratifs	1,763	1,752	1,752	1,752	1,752	1,752
Frais de financement	1,455	1,800	1,440	1,368	1,300	1,235
	8,437	8,930	8,497	8,425	8,356	8,291
Autres produits et charges	576	84	84	84	84	84
	9,013	9,014	8,581	8,509	8,440	8,375
Résultat (Perte) avant provision pour paiements définitifs et impôt	(1,037)	(5,965)	(2,351)	(716)	931	830
Provision pour paiements définitifs aux pêcheurs	-	-	-	-	-	-
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	512	-	-	-	-	-
	512	-	-	-	-	-
Total (perte) du résultat global	\$ (1,549)	\$ (5,965)	\$ (2,351)	\$ (716)	\$ 931	\$ 830

États annuels de la situation financière

OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE	Anticipés	Budgetés	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
États annuels du résultat global (perte)	EF 2024/2025	EF 2025/2026	EF 2026/2027	EF 2027/2028	EF 2028/2029	EF 2029/2030
('000)	1/mai/2024	1/mai/2025	1/mai/2026	1/mai/2027	1/mai/2028	1/mai/2029
	30/avr/2025	30/avr/2026	30/avr/2027	30/avr/2028	30/avr/2029	30/avr/2030
ACTIF						
À court terme						
Trésorerie	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Créances	10,330	10,084	8,506	8,676	8,850	8,850
Charges d'impôt à recevoir	374	374	374	374	374	374
Stocks	22,838	25,169	24,700	24,930	24,976	24,743
Charges payées d'avance	231	231	231	231	231	231
	<u>35,273</u>	<u>37,358</u>	<u>35,311</u>	<u>35,711</u>	<u>35,931</u>	<u>35,698</u>
À long terme						
Immobilisations corporelles	16,500	17,288	18,288	19,288	20,288	21,288
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-
impôt sur le revenu différé	-	-	-	-	-	-
	<u>16,500</u>	<u>17,288</u>	<u>18,288</u>	<u>19,288</u>	<u>20,288</u>	<u>21,288</u>
Total de l'actif	<u>51,773</u>	<u>54,646</u>	<u>53,599</u>	<u>54,999</u>	<u>56,219</u>	<u>56,986</u>
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES						
À court terme						
Créditeurs et charges à payer	4,000	5,040	5,000	5,250	5,500	5,750
Obligations constituées au titre des avantages sociaux	690	690	579	579	579	579
Charge d'impôt à payer	-	-	-	-	-	-
Provision pour paiements définitifs à verser aux pêcheurs	-	-	-	-	-	-
Emprunts remboursables	6,430	5,497	4,564	3,631	2,698	1,765
Marge de roulement	33,085	41,816	42,767	45,566	46,538	47,159
Provision pour un passif environnemental	-	-	-	-	-	-
Passif financier dérivé	211	211	-	-	-	-
	<u>44,416</u>	<u>53,254</u>	<u>52,910</u>	<u>55,026</u>	<u>55,315</u>	<u>55,253</u>
À long terme						
Passif d'impôts différés	-	-	1,648	1,648	1,648	1,648
Obligation constituée au titre des avantages sociaux	105	105	105	105	105	105
	<u>105</u>	<u>105</u>	<u>1,753</u>	<u>1,753</u>	<u>1,753</u>	<u>1,753</u>
Résultats non distribués						
Capitaux propres	7,252	1,287	(1,064)	(1,780)	(849)	(19)
Total du passif et des capitaux propres	<u>51,773</u>	<u>54,646</u>	<u>53,599</u>	<u>54,999</u>	<u>56,219</u>	<u>56,986</u>

Tableaux annuels des flux de trésorerie

OFFICE DE COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE

États annuels du résultat global (perte)

('000)

	Anticipés EF 2024/2025 1/mai/2024 30/avr/2025	Budgetés 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	Prévisions EF 2028/2029 1/mai/2028 30/avr/2029	Prévisions EF 2029/2030 1/mai/2029 30/avr/2030
activités opérationnelles						
Résultat global (perte) pour l'exercice	(1,549)	(5,965)	(1,695)	(1,997)	(1,100)	(839)
Ajouter (déduire) les éléments sans incidence sur la trésorerie						
Frais (recouvrement) d'impôts futurs	-	-	-	-	-	-
Amortissement	1,844	1,812	1,837	1,862	1,887	1,912
Cession d'actif immobilisé	-	-	-	-	-	-
Gain on disposal of property, plant and equipment	-	-	-	-	-	-
Réduction de la valeur des stocks	500	350	350	350	350	350
Augmentation (diminution) du passif financier dérivé	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) de la provision pour les paiements définitifs à verser aux pêcheurs	-	-	-	-	-	-
Increase in provision for environmental liability	-	-	-	-	-	-
dépréciation d'actifs	-	-	-	-	-	-
Variation nette des postes de fonds de roulement hors trésorerie	-	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des créances	334	246	1,578	(170)	(174)	-
Diminution (augmentation) des stocks	(1,887)	(2,681)	119	(580)	(396)	(117)
Diminution (augmentation) des charges payés d'avance	(193)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des créances charges à payer	(1,738)	1,040	(40)	250	250	250
Augmentation (diminution) des impôts recevables/payables	512	-	-	-	-	-
Diminution de l'obligation liée à un passif environnemental	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des obligations constituées au titre des avantages sociaux	-	-	(211)	-	-	-
x de trésorerie provenant des (affectés aux) activités opérationnelles	(2,177)	(5,198)	1,938	(285)	817	1,556
activités d'investissement						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(3,448)	(2,600)	(2,837)	(2,862)	(2,887)	(2,912)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-
x de trésorerie affectés aux activités d'investissement	(3,448)	(2,600)	(2,837)	(2,862)	(2,887)	(2,912)
activités de financement						
Emprunts émis	6,443	8,731	951	2,799	972	620
Remboursement des emprunts	(936)	(933)	(933)	(933)	(933)	(933)
x de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de financement	5,507	7,798	18	1,866	39	(313)
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice	(118)	0	(881)	(1,281)	(2,031)	(1,669)
Trésorerie au début de l'exercice	1,618	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Trésorerie à la fin de l'exercice	1,500	1,500	619	219	(531)	(169)

Recentrer les dépenses publiques

Comme annoncé dans le budget de 2023, les sociétés d'État ont été invitées à recentrer leurs dépenses sur les secteurs prioritaires en réduisant la croissance prévue des dépenses administratives. Le gouvernement a demandé de réduire les dépenses administratives d'au moins 3 % d'ici l'exercice 2027-2028, les réductions étant échelonnées sur les trois prochaines années. Le budget de 2023 demandait également des réductions des dépenses prévues liées aux services professionnels et aux déplacements de 5 % pour l'exercice 2024-2025 et de 15 % pour l'exercice 2025-2026. L'OCPED demeure déterminé à respecter les exigences de réduction décrites dans le budget fédéral de 2023. Le tableau suivant résume les économies budgétaires par année auxquelles l'Office s'est engagé.

Engagement de l'OCPED à recentrer les dépenses publiques	EF 2024/25	EF 2025/26	EF 2026/27	EF 2027/28
Engagement annuel de réduction des dépenses administrative par catégorie				
Voyages et accueil	-19 500 \$	-20 300 \$	-22 400 \$	-23 000 \$
Formation et développement	-5 600 \$	-7 500 \$	-9 900 \$	-10 200 \$
Développement de nouveaux produits	- \$	-12 000 \$	-14 500 \$	-13 500 \$
Fournitures de bureau	-9 800 \$	-9 900 \$	-10 200 \$	-10 400 \$
Salaires pour des employés temporaires – Finances et opérations sur le terrain	-16 500 \$	-17 200 \$	-33 800 \$	-33 900 \$
Frais professionnels – audit interne, juridique, consultation en gestion, paie, recrutement	-9 400 \$	-11 900 \$	-21 750 \$	-21 750 \$
Frais de TI/soutien de systèmes	- \$	-15 400 \$	-22 700 \$	-23 000 \$
Total de l'engagement annuel de réduction des dépenses administratives	-60 800 \$	-94 200 \$	-135 250 \$	-135 750 \$
Prévisions des réductions des dépenses	-60 800 \$	-94 200 \$	-135 250 \$	-135 750 \$

Annexe 4 – Risques et gestion du risque

Le conseil d'administration est responsable de l'élaboration et de la supervision du cadre de gestion des risques de l'Office. Le Comité d'audit et de risques assiste le conseil d'administration et est chargé de : l'examen, l'approbation et le suivi des politiques de gestion des risques de l'Office, y compris l'élaboration d'un programme de gestion des risques qui comprend l'établissement de la tolérance au risque de l'entreprise; l'identification et la mesure de l'impact de divers risques; et l'élaboration de plans d'action de gestion des risques pour atténuer les risques qui dépassent la tolérance au risque de l'entreprise. Le Comité d'audit et de risques rend régulièrement compte de ses activités au conseil d'administration.

Sous la direction du conseil d'administration et du Comité de vérification et de risques, l'OCPED s'appuie sur un leadership efficace et des employés engagés qui utilisent des outils d'affaires efficaces et la mobilisation des parties prenantes pour assurer l'exécution disciplinée des initiatives. Il se concentre sur l'identification et la gestion des principaux risques qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'OCPED. Dans le cadre de son processus de surveillance, le Comité de vérification et de risques du conseil d'administration examine le profil de risque de l'OCPED sur une base trimestrielle et contribue activement au processus de gestion des risques. Le cadre et les pratiques de gestion des risques de l'OCPED sont conformes aux directives émises par le Conseil du Trésor et sont sujets à un examen par la vérification interne. Un registre des risques est tenu et mis à jour régulièrement; il évolue à mesure que de nouveaux risques sont identifiés et que les risques existants sont atténués.



Les risques sont identifiés avec l'aide de consultants externes au moyen d'une analyse approfondie de l'environnement de l'OCPED. Toute atténuation existante visant à réduire la probabilité ou l'impact du risque est prise en compte et une atténuation supplémentaire est identifiée lorsque cela est possible pour chaque risque. Les risques et les catégories identifiés ne sont pas statiques et sont examinés régulièrement par le Comité d'audit et de risques (CAR). L'examen peut identifier de nouveaux risques, déterminer que les risques ont diminué grâce à une atténuation suffisante pour réduire leur probabilité ou leur impact, ou déterminer que le niveau de risque a augmenté en raison de changements dans l'environnement. Le CAR surveille les progrès de la direction dans la mise en œuvre des plans d'atténuation pour chaque risque. Le CAR engage un consultant externe pour effectuer des audits internes et rendre compte des progrès de la direction sur les plans d'atténuation des risques.

Annexe 5 – Conformité aux exigences législatives et politiques

L'OCPED est régie par la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*. L'OCPED est également assujettie à d'autres lois fédérales. L'OCPED se conforme aux politiques du Conseil du Trésor, aux directives du gouverneur en conseil, aux directives ministérielles et à d'autres lois fédérales, provinciales et municipales telles que les titres fonciers, la propriété individuelle, la protection de l'environnement, la salubrité des aliments et la législation sur la santé et la sécurité au travail. Les éléments suivants illustrent les efforts déployés par l'OCPED pour se conformer aux lois et aux directives auxquelles elle est assujettie.

Loi sur l'accès à l'information

L'OCPED traite les demandes reçues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. L'OCPED publie des résumés de tous les dossiers d'accès à l'information publiés sur son site Web à l'adresse <https://www.freshwaterfish.com/reports/>. Le public peut faire une demande d'accès par écrit, en appelant ou en envoyant un courriel à la coordonnatrice de l'AIPRP de l'OCPED à l' adresse ATIP@freshwaterfish.com.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

L'OCPED s'engage à constituer une main-d'œuvre qui reflète la diversité de la main-d'œuvre canadienne. L'OCPED applique des politiques visant à garantir que des possibilités d'emploi équitables sont offertes à tous les candidats. Notre politique de dotation en personnel garantit que les règles et les outils de recrutement et de sélection ne sont pas discriminatoires et que les candidatures sont examinées et évaluées en fonction de critères objectifs et établis. L'OCPED est un milieu de travail inclusif qui s'efforce d'attirer, d'embaucher et de retenir des talents issus de milieux divers.

Loi sur les conflits d'intérêts

L'OCPED veille à ce que les membres de son conseil d'administration examinent et affirment chaque année leur engagement et leur conformité à la *Loi sur les conflits d'intérêts*, aux lignes directrices à l'intention des titulaires de charge publique et à la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*, ainsi qu'à la politique du 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 conduit et offre à ses employés des expériences conformes aux attentes énoncées dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. L'OCPED a des politiques applicables telles qu'un code de conduite et des politiques relatives à la dotation en personnel, à l'administration des salaires, à la violence au travail, au harcèlement et à la discrimination. L'OCPED offre également à ses employés un moyen confidentiel de divulgation par le biais de sa politique de code de conduite. Les politiques de dotation en personnel et de recrutement de l'OCPED tiennent compte des initiatives d'égalité des chances pour les femmes, les peuples autochtones et les groupes sous-représentés.

Loi sur les langues officielles

L'OCPED s'efforce de respecter ses engagements et obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles* et s'efforce d'équilibrer son mandat de fonctionnement sur une base financièrement autonome avec les exigences de dépenses liées au bilinguisme et au respect des parties IV, V, VI et VII de la loi.

Accords commerciaux

Les accords commerciaux continuent d'offrir des possibilités d'exportation potentielles pour l'OCPED. L'OCPED appuie les principes clés qui sous-tendent l'esprit des accords commerciaux applicables. Les processus et politiques de l'entreprise soutiennent l'obligation continue de l'OCPED de garantir le respect des accords commerciaux applicables, notamment 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 s'engage à offrir un environnement de travail sûr et sain à ses employés. L'OCPED dispose d'une politique de santé et de sécurité et de programmes complets de santé et de sécurité pour identifier, évaluer et contrôler les dangers sur le lieu de travail. Ces programmes et pratiques de sécurité sont élaborés avec la participation du comité conjoint de santé et de sécurité, de la direction et des employés.

Loi sur l'équité salariale

La grande majorité des employés de l'OCPED sont représentés par des conventions collectives qui intègrent la législation sur l'équité salariale. Les conventions collectives de l'OCPED sont conformes à la législation sur l'équité salariale. Pour les employés non syndiqués de l'OCPED, la structure de rémunération, l'analyse des postes et les descriptions de poste incluent la législation sur l'équité salariale et les considérations de l'ACS+. La conformité à la législation sur l'équité salariale pour les employés non syndiqués sera achevée d'ici juillet 2025.

Obligations en matière de marchés publics dans le cadre des accords commerciaux

L'OCPED maintient une politique d'approvisionnement d'entreprise afin de fournir à l'Office un cadre de gestion flexible qui favorise l'acquisition efficace, efficiente, ouverte, équitable, éthique et transparente de biens et de services tout en soutenant son mandat et ses exigences opérationnelles.

Loi canadienne sur l'accessibilité (LCA)

La *Loi canadienne sur l'accessibilité*, qui vise à faire du Canada un pays sans obstacles d'ici le 1^{er} janvier 2040, est entrée en vigueur en juillet 2019. L'objectif de *la Loi* est d'identifier, d'éliminer et de prévenir de manière proactive les obstacles dans sept domaines prioritaires : l'emploi, l'environnement bâti, les technologies de l'information et de la communication, les communications autres que les technologies de l'information et de la communication, l'approvisionnement en biens, services et installations, la conception et la prestation de programmes et de services, et les transports. En vertu de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, l'OCPED rend compte au public des politiques et des pratiques de l'Office en ce qui concerne l'identification et l'élimination des obstacles en publiant ses plans d'accessibilité, ses processus de rétroaction et ses rapports d'étape sur son site Web. L'OCPED a établi un processus pour recevoir et traiter les commentaires concernant la mise en œuvre de son plan d'accessibilité. L'OCPED surveille et évalue régulièrement les commentaires afin de les intégrer dans les plans futurs, dans la mesure du possible.

Annexe 6 – Priorités et orientations du gouvernement

Cette annexe décrit la façon dont les priorités et les activités de l'OCPED s'harmonisent avec les priorités du gouvernement et met en évidence les activités notables dans des domaines clés. Les priorités du gouvernement sont décrites dans le discours du Trône et le plan budgétaire. L'OCPED contribue aux priorités du gouvernement des façons suivantes :

Un gouvernement transparent et ouvert

L'OCPED est responsable et transparente envers ses actionnaires et ses parties prenantes. L'Office adhère aux exigences législatives en matière de transparence et pratique une divulgation proactive de l'information sur une base continue. L'OCPED publie sur son site Web tous les rapports financiers annuels et trimestriels ainsi que la divulgation proactive des frais de déplacement et d'accueil des membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction. Des informations détaillées sont disponibles sur notre site Web.

Accès à l'information

En tant que société d'État fédérale, l'OCPED est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information (LAI)*. La LAI crée un droit d'accès exécutoire aux documents sous le contrôle d'une entité gouvernementale conformément au principe selon lequel les renseignements gouvernementaux doivent être accessibles au public. En donnant accès aux renseignements gouvernementaux, la LAI sert l'important intérêt public de permettre un débat public sur la conduite des institutions gouvernementales, renforçant ainsi la responsabilité du gouvernement envers ses citoyens.

Confidentialité

La protection de la vie privée revêt une importance capitale pour les Canadiens et le contrôle de la collecte, de l'utilisation et de la divulgation des renseignements personnels est devenu un enjeu urgent. L'OCPED est assujettie à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, qui est administrée par le Commissariat 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 des renseignements personnels, assurer une sécurité appropriée pour se prémunir contre la perte ou l'utilisation abusive des données et donner aux personnes le droit d'accéder aux renseignements personnels qu'elle détient à leur sujet. Les préoccupations ou les plaintes concernant les pratiques de l'OCPED en matière de protection de la vie privée ou sa conformité à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* peuvent être transmises au Commissaire à la protection de la vie privée du gouvernement fédéral, qui agit en tant qu'autorité indépendante pour résoudre les problèmes de confidentialité et superviser le respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Info Source

L'OCPED, comme toutes les autres institutions du gouvernement, est assujetti 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 qu'il détient. L'inventaire Info Source peut aider le public à présenter une demande d'accès à l'information ou à des renseignements personnels, ou à exercer ses droits en matière de protection de la vie privée.

Code de conduite et d'éthique

L'équité, le respect et l'intégrité sont des valeurs fondamentales pour l'OCPED. Le code de conduite de l'OCPED guide le fonctionnement des employés et définit le processus de divulgation des violations de ce code.

Accès aux pêcheurs et aux Canadiens

L'OCPED organise une assemblée publique annuelle pour partager les résultats financiers et opérationnels ainsi que des informations sur l'avenir de l'Office. L'assemblée est ouverte et accessible au public chaque année en novembre ou en décembre. L'OCPED continue de développer un solide réseau dans le secteur de la pêche intérieure canadienne. Des réunions régulières de pêcheurs sont organisées avec des agents, des coopératives et des pêcheurs pour partager des informations et développer des relations de travail plus solides. Grâce à la distribution par courrier électronique et au site Web de l'OCPED, des informations sont partagées avec les pêcheurs qui livrent du poisson à l'Office.

Analyse comparative entre les sexes plus

L'OCPED utilise et prend en compte l'ACS+ lors de l'élaboration de politiques, de pratiques et de la négociation de conventions collectives. Les conventions collectives des employés représentés abordent les préjugés sexistes et l'égalité salariale. Environ 35 % des employés de l'OCPED s'identifient comme des femmes et reçoivent un salaire égal. 50 % des employés de l'OCPED ont récemment immigré au Canada, apportant avec eux une diversité d'origines culturelles. L'OCPED s'engage à soutenir une main-d'œuvre qui reflète la diversité de la population canadienne. Cela comprend l'examen et la révision continus des politiques, des pratiques et des comportements de l'OCPED pour s'assurer que l'Office ne fait pas de discrimination à l'égard des individus ou des groupes et qu'il fonctionne de manière inclusive. Lors de ses examens annuels des politiques de l'entreprise, les données de l'ACS+ sont examinées pour assurer la conformité.

Diversité et équité en matière d'emploi

La diversité signifie un bassin riche d'origines, de capacités, de forces et d'écoles de pensée qui travaillent ensemble. En tant que société d'État fédérale, l'OCPED s'engage à constituer un effectif qui reflète la diversité de son industrie et de la main-d'œuvre canadienne. L'OCPED est un milieu de travail accueillant et inclusif qui attire et retient des talents d'origines diverses. La stratégie de diversité de l'OCPED soutient l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la diversité, et l'OCPED s'efforce d'avoir un effectif qui reflète la diversité de l'industrie et des communautés dans lesquelles nos employés travaillent. Le conseil d'administration de l'OCPED compte deux membres qui se déclarent comme Autochtones.

En termes de diversité plus large de l'OCPED, notre effectif comprend 35 % de femmes, 12 % d'Autochtones, 2 % de personnes handicapées et 38 % de groupes sous-représentés.

Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

Traitement des eaux usées (TEU) :

L'OCPED a investi dans un système de prétraitement des eaux usées par « flottation à air suspendu » (FAS) de Heron, qui a été mis en service et opérationnel en avril 2024. Ce système de prétraitement a efficacement réduit nos émissions excessives d'huile/graisse, de phosphate total, d'azote total, de matières en suspension totales (MST) et de demande biologique en oxygène (DBO) dans nos eaux usées envoyées à la ville de Winnipeg pour un traitement ultérieur, ce qui répond aux limites acceptables du règlement municipal pour ces nutriments. Les boues aqueuses générées par ce système de prétraitement sont actuellement transportées dans un camion-citerne jusqu'à la ville pour une élimination appropriée et un traitement ultérieur si nécessaire. L'OCPED continue de rechercher d'autres solutions durables pour ces déchets de boues de traitement des eaux usées, telles que le compostage, le biogaz ou l'application sur le terrain. Toutes les options nécessiteront un investissement en capital dans un processus secondaire pour concentrer les boues en vue de leur transport et de leur conversion ultérieure.

Traitement/élimination des déchets de sous-produits de poisson :

L'activité de transformation du poisson à l'OCPED génère environ 2,5 millions de kg de déchets de sous-produits de poisson par an, qui sont actuellement envoyés dans une décharge. Plusieurs options écologiquement durables ont été simultanément étudiées et/ou testées pour leur viabilité à long terme. Il s'agit notamment des aliments pour animaux de compagnie, du compostage et des options de biogaz.

L'industrie des aliments pour animaux de compagnie évolue rapidement vers des matières premières éco-certifiées en raison de la demande des clients. Les ventes actuelles d'aliments pour animaux de compagnie de l'OCPED sont limitées à de petites quantités à bas prix. L'Office recherche activement de nouveaux marchés pour la vente d'aliments pour animaux de compagnie.

Un projet pilote de compostage d'une durée de 7,5 mois a été mené à bien en août 2023 avec Overton Environmental Enterprise (OEE). Les discussions se sont poursuivies avec le nouveau propriétaire d'OEE, Catapult Environmental (CE), pour le compostage à son emplacement de Portage la Prairie. CE a demandé à la province du Manitoba un avis de modification et a investi du capital dans un système de couverture en Gore pour réduire les odeurs. La prise en compte du coût du transport et des frais de déversement pèsera dans les décisions futures concernant le compostage.

La digestion anaérobie des déchets de poisson reste une option viable, mais les discussions avec l'investisseur étranger français, TotalEnergies (TE), sont au point mort. TE a provisoirement verrouillé ses sources de protéines (porc, poisson), mais a eu du mal à sécuriser une source de carbone suffisamment importante pour ses opérations. L'objectif initial étant d'être opérationnel en 2026, aucune décision d'investissement finale n'a encore été prise, ce qui a retardé les progrès.

En juillet 2024, l'OCPED a signé l'engagement des gouverneurs et premiers ministres des Grands Lacs et du Saint-Laurent (GSGP) à utiliser 100 % du poisson des Grands Lacs. Aux côtés de plus de 30 signataires de l'engagement dans l'industrie, l'Office s'est engagé à utiliser 100 % du poisson qu'il transforme du lac Supérieur d'ici la fin de 2025, y compris à des fins autres que alimentaires (par exemple, produits médicaux, suppléments nutritionnels, cuir de poisson). Les signataires de l'engagement travaillent collectivement pour trouver ces solutions durables.

Autres déchets – carton, papier, déchets dangereux.

Tous les déchets de carton et de papier continuent d'être recyclés. Les déchets dangereux (par exemple, les piles, l'huile, les lampes) sont stockés dans une cage fermée à clé et éliminés par un entrepreneur autorisé à manipuler les déchets dangereux.

Préservation des stocks de poissons : Eco-certification des lacs :

L'OCPED a obtenu un certificat de chaîne de traçabilité en 2023 auprès du Marine Stewardship Council et est certifié pour transformer et vendre du poisson éco-certifié. Actuellement, le Manitoba compte deux lacs éco-certifiés, le lac Waterhen et le lac Cedar. L'OCPED continue de soutenir les pêcheurs et le gouvernement du Manitoba dans leurs efforts pour participer à des projets d'amélioration des pêches en vue de l'éco-certification du lac Winnipeg, du lac Manitoba et du lac Winnipegosis.

Rapport sur la gouvernance environnementale et sociale

En tant que société d'État soucieuse de l'avenir des stocks de poissons d'eau douce, l'OCPED comprend le rôle crucial qu'il joue dans la viabilité de l'industrie de la pêche au Canada. L'OCPED élabore une stratégie environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) pour guider nos contributions aux enjeux sociaux et environnementaux auxquels le Canada et le monde sont confrontés. Dans le cadre de la gouvernance ESG, le conseil d'administration de l'OCPED assure la surveillance des stratégies, des performances et des divulgations ESG et climatiques. Conformément à l'orientation politique incluse dans le budget fédéral 2022-2023, l'OCPED mettra en œuvre des divulgations liées au climat, rédigées conformément aux recommandations du cadre du Groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat (GTDF) du Conseil de stabilité financière. En soutenant le GTDF, l'OCPED fournira des informations sur

la gouvernance climatique, la gestion des risques, la stratégie, les mesures et les cibles pour mesurer notre responsabilité en matière d'action climatique, en commençant par rendre compte de notre exercice 2024-2025.

Questions autochtones – consultations

Des consultations auprès des peuples autochtones ont lieu en raison de la décision de l'OCPED de se départir de ses immobilisations à Hay River, dans les Territoires du Nord-Ouest. Soutenir l'inclusion sociale et économique des peuples autochtones est une priorité pour l'Office. Le rôle de l'OCPED dans la promotion de la pêche intérieure canadienne consiste notamment à veiller à ce que les communautés et les peuples autochtones aient un meilleur accès aux opportunités. La pêche commerciale est souvent l'une des rares opportunités économiques principales offertes aux résidents des nombreuses communautés éloignées et nordiques que l'Office dessert. Dans de nombreuses communautés où l'OCPED exploite des points de livraison, la pêche est la seule opportunité de développement économique. La présence de l'OCPED favorise la propriété d'entreprises indépendantes et augmente l'emploi dans les régions rurales et éloignées du Canada.

Des milieux de travail sécuritaires et respectueux

En tant qu'employeur fédéral, l'OCPED a l'obligation de fournir un milieu de travail civilisé, respectueux et exempt de harcèlement. L'OCPED s'engage à offrir un milieu de travail exempt de harcèlement et s'efforce de fournir un environnement de travail qui favorise la dignité et l'estime de soi de chaque personne. L'OCPED s'engage également à offrir un milieu de travail exempt de violence où tout acte de violence est inacceptable et ne sera pas toléré.

Les facteurs susceptibles de contribuer à la violence ou au harcèlement sur le lieu de travail dont l'OCPED a connaissance ou qui sont signalés sont traités ou font l'objet d'une enquête. Tout acte délibéré de violence et de harcèlement sur le lieu de travail par un employé est passible de sanctions disciplinaires.

L'OCPED applique une politique de prévention de la violence au travail et de respect du milieu de travail afin de s'assurer que les employés et la direction comprennent que des mesures disciplinaires seront prises à l'encontre de ceux qui commettent ou contribuent à la violence ou au harcèlement au travail. Les employés victimes de violence ou de harcèlement au travail comprennent qu'il existe des procédures de recours et qu'une assistance et des conseils sont disponibles. Les employés et la direction comprennent que chacun a la responsabilité de signaler les facteurs qui peuvent contribuer à la violence ou au harcèlement au travail et que tous les incidents de violence et de harcèlement au travail doivent être signalés.

L'OCPED s'engage à résoudre les situations de violence et de harcèlement au travail du mieux qu'elle peut et, si elles ne peuvent être résolues, à demander à un tiers de mener une enquête pour parvenir à des conclusions et à des recommandations de mesures correctives. L'OCPED s'engage également à utiliser les ressources nécessaires pour prévenir et répondre aux incidents de violence et de harcèlement au travail et à communiquer aux employés tout facteur contribuant à la violence et au harcèlement au travail. L'OCPED offre un soutien aux employés touchés par la violence et le harcèlement au travail et fait tout ce qui est pratique pour parvenir à un lieu de travail sans violence et sans harcèlement.

Des chaînes d'approvisionnement éthiques et durables

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

Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements (DDVACE)

L'OCPED se conforme à la DDVACE en vigueur et veille au respect des exigences du projet de loi C-58, notamment la divulgation proactive des frais de déplacement et d'accueil mensuels appropriés. Les contrôles comprennent des conseils et une formation ciblée, ainsi que des activités de surveillance pendant le traitement des réclamations.

Les dépenses réelles et prévues en matière de voyages et d'accueil sont présentées dans le tableau suivant :

VOYAGES ET ACCUEIL	EF 2024/25 Plan	EF 2024/25 Anticipées	EF 2025/26 Budget	EF 2026/27 Plan	EF 2027/28 Plan	EF 2028/29 Plan	EF 2029/30 Plan
Voyages	300 000	370 020	360 000	340 000	320 000	300 000	300 000
Accueil	20 000	19 980	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Total – Voyages et accueil	320 000	390 000	380 000	360 000	340 000	320 000	320 000

Les dépenses de déplacement de l'OCPED concernent le soutien des relations avec les clients et les pêcheurs. L'OCPED continue de veiller à ce que les dépenses de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements soient gérées avec prudence et probité et représentent l'utilisation la plus économique et la plus efficace des fonds compte tenu de la nature de l'activité par rapport à la réalisation de son mandat.