

# Rapport du Comité consultatif ministériel

sur la transformation de  
l'Office de commercialisation  
du poisson d'eau douce.



Pêches et Océans  
Canada

Fisheries and Oceans  
Canada

Canada



Cette publication est également offerte par voie électronique: [www.dfo-mpo.gc.ca](http://www.dfo-mpo.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne (2019)

Pêches et Océans Canada

200, rue Kent  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0E6  
Canada

Publications.XNCR@dfo-mpo.gc.ca  
libraries-bibliotheques@dfo-mpo.gc.ca

1. Report of the Ministerial Advisory Panel on the Transformation of the Freshwater Fish Marketing Corporation.

PDF:

DFO/2019-2035  
Fs23-621/2019E-PDF  
978-0-660-31243-9

Paper:

DFO/2019-2035  
Fs23-621/2019E  
978-0-660-31244-6

2. Rapport du Comité consultatif ministériel sur la transformation de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce.

PDF :

MPO/2019-2035  
Fs23-621/2019F-PDF  
978-0-660-31245-3

Papier :

MPO/2019-2035  
Fs23-621/2019F  
978-0-660-31246-0

Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

## TABLE DES MATIÈRES

---

Table des Matières .....	i
Sommaire.....	ii
1 Introduction et objet .....	1
1.1 La Loi sur la <i>commercialisation du poisson d'eau douce</i> .....	1
2 Comité consultatif ministériel .....	3
2.1 Membres du Comité .....	3
2.2 Mandat et échéancier .....	3
3 Contexte de la pêche intérieure .....	4
3.1 L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce.....	4
3.2 La pêche intérieure au Canada.....	8
3.3 Le marché du poisson d'eau douce.....	13
4 Coopératives.....	16
4.1 Aperçu .....	16
4.2 Modèles de coopérative .....	16
4.3 Éléments à prendre en compte.....	17
4.4 Conclusions .....	19
5 Mobilisation.....	20
5.1 Introduction et approche.....	20
5.2 Processus de mobilisation de 2017 .....	20
5.3 Activités de mobilisation du Comité .....	21
5.4 Ce que nous avons entendu.....	22
6 Observations.....	24
7 Recommandations.....	27
7.1 Introduction .....	27
7.2 Première année : Changements à l'OCPED .....	29
7.3 Deuxième année : Renforcer les capacités .....	32
7.4 Troisième année : Établir et mettre en œuvre la voie à suivre .....	33
8 Conclusion .....	37
9 Références .....	38
Annexe A – Pêche intérieure au Canada .....	40
Annexe B – Comité consultatif ministériel .....	49
Annexe C – Documents de mobilisation.....	53

## SOMMAIRE

---

Le 21 septembre 2018, l'honorable Jonathan Wilkinson, ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne, a annoncé la création d'un comité consultatif ministériel (le Comité) chargé d'examiner d'autres modèles de gouvernance et de propriété pour l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce (OCPED) qui reflètent mieux la situation de l'industrie actuelle et la conjoncture du marché. Le Comité était chargé d'explorer des modèles qui appuient la collaboration et la coopération entre les pêcheurs et qui font participer ceux-ci à la prise de décisions. Dans le cadre de son examen, le Comité a aussi été appelé à évaluer les possibilités d'accords de partenariat avec des organisations qui pourraient jouer un rôle dans la pêche intérieure.

Le Comité a mené des activités de mobilisation axées sur l'exploration plus approfondie des principales conclusions du processus de mobilisation de 2017 et sur l'audience des intervenants visant à connaître leurs points de vue sur d'autres modèles de gouvernance et de propriété qui pourraient appuyer les possibilités de collaboration et de coopération entre les pêcheurs. Le Comité souhaitait également connaître l'opinion des intervenants quant au rôle qu'ils pourraient jouer dans la mise en œuvre de ces modèles. Le Comité reconnaît avec gratitude la contribution et l'engagement importants de tant de personnes et de groupes désireux de communiquer leurs points de vue sur l'avenir de l'OCPED.

Le Comité a déterminé des intervenants au sein de chacune des administrations actives dans lesquelles l'OCPED exerce actuellement ses activités ou qui demeurent signataires de la Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce (LCPED). Ces intervenants comprenaient des cadres supérieurs de l'OCPED, des représentants actifs d'organisations de pêcheurs commerciaux, des dirigeants autochtones régionaux, des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux, des associations nationales des pêches et d'autres intervenants qui s'intéressent vivement à l'avenir de l'OCPED.

Les recommandations portent sur le mandat et les objectifs fournis par le ministre, tiennent compte de l'environnement économique et biophysique actuel, reconnaissent les facteurs à l'origine des changements dans le secteur des pêches, abordent les intérêts et les enjeux recensés au cours des interactions du Comité avec les intervenants, et tiennent compte de la documentation à l'appui et des discussions entre les membres du Comité.

Les recommandations du Comité soulignent la nécessité d'apporter des changements. Le retrait du Manitoba et de la Saskatchewan de la LCPED au cours des dernières années, les préoccupations croissantes au sujet de la biomasse et de la durabilité des ressources halieutiques, ainsi que les changements relatifs au marché et aux préférences des consommateurs indiquent tous que la structure actuelle de la pêche intérieure ne convient plus pour répondre aux besoins de ceux qui ont un intérêt dans cette pêche.

Les recommandations du Comité sont conçues pour fournir un processus très structuré dans le cadre duquel les intervenants peuvent régler leurs différends et prendre une décision qu'ils appuient tous. Les recommandations du Comité visent également à obtenir des résultats qui appuient des possibilités significatives de collaboration et de coopération entre les pêcheurs, tiennent compte des besoins des pêcheurs autochtones et de leurs collectivités et favorisent l'autodétermination. À cette fin, le Comité reconnaît que le processus devra bénéficier d'un soutien suffisant et indépendant, et ce, dès le début et tout au long du processus.

Les recommandations du Comité décrivent un processus triennal qui comprend des changements immédiats à la gouvernance de l'OCPED au cours de la première année, le développement de capacités humaines et organisationnelles au cours de la deuxième année, et l'établissement et la mise en œuvre de la voie à suivre au cours de la troisième année.

La première année serait axée sur les changements immédiats à apporter à la gouvernance de l'OCPED afin d'accroître la participation des pêcheurs, d'améliorer la communication et d'intégrer les points de vue des pêcheurs aux processus décisionnels. Des ressources de soutien du processus seraient également mises en place par la nomination d'un interlocuteur.

La deuxième année serait axée sur la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités qui améliorent la capacité des intervenants à travailler en collaboration et en coopération et qui donnent aux pêcheurs l'occasion d'en apprendre davantage sur le marché libre et les répercussions opérationnelles d'un modèle coopératif.

La troisième année serait axée sur la confirmation et la mise en œuvre par l'interlocuteur d'un objectif de transformation et sur l'achèvement du processus de mise en œuvre.

La voie à suivre sera définie par la participation et le succès de tous les intervenants. Le Comité a conclu que les intérêts collectifs des pêcheurs commerciaux et des intervenants seraient mieux défendus si une nouvelle organisation de pêcheurs était créée. Cette entité reprendrait une partie ou la totalité des activités de l'OCPED et serait structurée comme une fédération commerciale d'entreprises de transformation ou de groupes de pêcheurs régionaux. Cette structure tiendrait compte des différents points de vue et intérêts régionaux tout en réalisant des économies d'échelle en ce qui a trait à la transformation et à la commercialisation.

Si une nouvelle organisation de pêcheurs ne peut être mise en place avec succès, le Comité a déterminé qu'une société de développement économique autochtone pourrait être une solution de rechange convenable pour les intervenants afin que les pêcheurs en tirent le plus grand profit. Une société de développement économique autochtone permettrait une prise en charge par les Autochtones, serait d'envergure nationale et élargirait le modèle existant en offrant des occasions de perfectionnement et de formation aux Autochtones.

Si aucun des deux modèles précités ne convient, les options pour l'avenir de l'OCPED sont plus limitées, et elles comportent toutes des défis considérables. Les autres solutions possibles sont les suivantes : a) trouver des moyens d'appuyer le système actuel de l'OCPED; b) dissoudre l'OCPED par la vente d'actifs ou de domaines d'activité précis; c) mettre purement et simplement un terme aux activités de l'OCPED.

La pêche intérieure est un élément important du caractère du Canada et revêt une importance particulière pour les peuples autochtones et les collectivités nordiques et éloignées. Le Comité a établi une structure qui reflète la valeur considérable de la pêche, qui permet aux personnes les plus étroitement liées à son succès de participer aux décisions et à la planification futures, et qui garantit que les générations futures auront la possibilité de participer à la pêche intérieure.

Le Comité estime que le plan qu'il recommande tient compte des préoccupations et des incertitudes soulevées par les intervenants et relevées par le Comité lors de son examen.

Le plan prévoit la mise en œuvre d'un ensemble défini d'activités sur trois ans. Tous les intervenants participent au processus de planification et de mise en œuvre qui, à son tour, offre le plus grand potentiel d'entente et de réussite.

Le plan est pratique et efficace, et il respecte le statut des communautés autochtones et le rôle que joue la pêche intérieure pour ces communautés. Il comprend des dispositions pour le soutien du processus tout au long de celui-ci, ainsi qu'un plan de communication complet pour transmettre l'information et recevoir une rétroaction régulière sur l'état d'avancement du processus.

# 1 INTRODUCTION ET OBJET

---

Le 21 septembre 2018, l'honorable Jonathan Wilkinson, ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne, a annoncé la création d'un comité consultatif ministériel (le Comité) chargé d'examiner d'autres modèles de gouvernance et de propriété pour l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce (OCPED) qui reflètent mieux la situation de l'industrie actuelle et la conjoncture du marché. Le Comité était chargé d'explorer des modèles qui appuient la collaboration et la coopération entre les pêcheurs et qui font participer ceux-ci à la prise de décisions. Dans le cadre de son examen, le Comité a aussi été appelé à évaluer les possibilités d'accords de partenariat avec des organisations qui pourraient jouer un rôle dans la pêche intérieure.

Le présent document constitue le rapport du Comité au ministre. Il décrit le processus suivi par le Comité ainsi que ses observations et recommandations concernant la transformation de l'OCPED.

La pêche commerciale dans les eaux intérieures du Canada est essentielle au tissu économique et social de nombreuses collectivités de l'Ouest et du Nord canadiens. Bien que l'OCPED joue depuis longtemps un rôle important dans le marché du poisson d'eau douce dans cette région, les conditions de l'industrie ont changé et, avec elles, la nécessité de modifier l'OCPED. Le Comité est convaincu que ses recommandations aideront le gouvernement du Canada à déterminer l'avenir de l'OCPED.

Le présent rapport fournit des renseignements généraux à propos de cette question complexe et résume les activités et les résultats du processus de mobilisation du Comité. Le rapport présente des observations sur diverses questions relatives à l'état actuel et futur de la pêche en eau douce touchée par l'OCPED. Enfin, le rapport formule des recommandations sur un plan d'action possible pour transformer l'OCPED, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre et les capacités.

## 1.1 LA LOI SUR LA COMMERCIALISATION DU POISSON D'EAU DOUCE

La décision du gouvernement du Manitoba de se retirer en tant que signataire de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* (LCPED) en 2017 a été l'une des principales raisons de la nomination du Comité. La décision du gouvernement du Manitoba a été précédée par les décisions de l'Ontario (2011) et de la Saskatchewan (2012) de se retirer de la LCPED et par celle de l'Alberta (2014) de fermer sa pêche commerciale dans les eaux continentales. La décision du Manitoba a signifié que, à l'exception des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.), le milieu opérationnel de l'OCPED est maintenant entièrement un marché libre.

Le passage à un marché libre est un changement majeur pour l'OCPED, qui a agi depuis sa création en 1969 en tant qu'acheteur unique de poissons d'eau douce dans le Nord et l'Ouest du Canada et dans le nord de l'Ontario, et à titre de point de vente à guichet unique de poissons d'eau douce canadiens sur les marchés internationaux. L'OCPED est à présent confronté à la concurrence potentielle d'autres grands transformateurs et distributeurs de poisson et doit composer avec la situation découlant du fait que les pêcheurs sont libres de vendre leur poisson à des particuliers ou de développer des activités locales et régionales de transformation du poisson. Bien que la structure de société d'État de l'OCPED ait été nécessaire à son fonctionnement à titre d'acheteur unique et de point de vente à guichet unique, elle ne l'est pas sur un marché libre. De plus, comme les cas du porc et du blé l'ont démontré, le maintien du statut de société d'État est souvent perçu par les acteurs du secteur privé sur le marché comme préjudiciable à leurs intérêts. Ces facteurs, ainsi que l'évolution rapide de la demande des consommateurs concernant les produits du poisson, sont à l'origine de la décision d'examiner l'avenir de l'OCPED.

L'OCPED a été créé en 1969 à la suite de l'adoption de la LCPED. La LCPED a été le principal résultat législatif du *Rapport de la Commission d'enquête sur la mise en marché du poisson d'eau douce* de 1966 (Rapport de Mclvor). Le rapport de Mclvor concluait que les pêcheurs recevaient un prix excessivement bas parce qu'ils n'avaient pas de pouvoir de négociation.

« La Commission constate que, dans l'ensemble, la situation du pêcheur des pêcheries intérieures de l'Ouest et de celles du nord de l'Ontario est particulièrement alarmante. Un grand nombre de pêcheurs du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta, du nord de l'Ontario et des Territoires du Nord-Ouest, la plupart des Indiens et des Métis, ne connaissent pas les techniques modernes et ils n'ont pas d'autre métier. Au cours de la saison, ils doivent pêcher ou rester à ne rien faire. Ils demeurent souvent près de petits lacs dans des régions éloignées et habituellement ils n'ont qu'un seul acheteur pour leur pêche.

Comme le pêcheur manque de fonds, l'acheteur lui fournit l'embarcation, le moteur, les filets, le carburant, la nourriture, etc. afin de s'assurer un approvisionnement régulier en poisson. À la fin de la saison l'acheteur décide si la valeur de la pêche livrée est suffisante pour couvrir les frais des fournitures et du loyer de l'équipement. Bien souvent ce ne l'est pas et le pêcheur reste endetté jusqu'à la saison suivante.

Nous croyons que dans ces conditions les négociants en poisson traitent les pêcheurs comme des ouvriers liés par contrat. Il est évident que dans une situation semblable le pêcheur ne peut discuter son prix de vente.

Aucun marchandage n'est possible. Sa subsistance est son premier souci. »<sup>1</sup>

Le rapport de Mclvor indiquait également que la transformation du poisson était répartie dans plusieurs usines de transformation indépendantes, ce qui réduisait l'efficacité globale de l'industrie. L'OCPED a été créé et s'est doté de pouvoirs de vente à guichet unique pour remédier à ces problèmes.

Les conditions décrites ci-dessus sont pertinentes pour les délibérations du Comité. Comme nous le verrons plus en détail ci-après, les pêcheurs des régions éloignées se sont dits très préoccupés par le fait qu'ils seraient confrontés à peu d'acheteurs, voire aucun, si l'OCPED n'était plus en activité. De plus, de nombreux groupes locaux et régionaux ont fait part au Comité de leur souhait de mettre sur pied des entreprises de transformation à petite échelle afin de tirer parti des possibilités qui sont apparues avec l'ouverture du marché. Bien que le Comité décrive les façons de relever ces défis, il est important de souligner que des conditions semblables à celles qui prévalaient avant la création de l'OCPED (moins ou pas d'acheteurs, inefficacité de la transformation par rapport au marché et difficulté accrue pour les pêcheurs d'exercer leur autodétermination) se présenteront si aucune mesure appropriée n'est prise.

---

<sup>1</sup> Mclvor, George. 1966. Rapport de la Commission d'enquête sur la mise en marché du poisson d'eau douce. Page 10.

## 2 COMITÉ CONSULTATIF MINISTÉRIEL

---

### 2.1 MEMBRES DU COMITÉ

Le Comité est composé de six membres, dont un président, et reflète un groupe diversifié de représentants ayant une expertise et une expérience dans les domaines suivants :

- développement des pêches et du marché;
- gestion des pêches;
- développement des communautés et de l'économie autochtones;
- gouvernance coopérative et concertée.

L'annexe B contient des renseignements généraux sur chacun des membres du Comité.

### 2.2 MANDAT ET ÉCHÉANCIER

Le Comité consultatif ministériel a été créé en septembre 2018 pour présenter un rapport sur la façon de transformer le modèle de gouvernance et de propriété de l'OCPED. Dans ce contexte, le Comité devait :

- explorer plus en profondeur les idées entendues dans le cadre du processus de mobilisation de 2017 de l'OCPED;
- explorer et analyser d'autres modèles de gouvernance et de propriété qui soutiennent les possibilités de collaboration et de coopération à grande échelle entre les pêcheurs, y compris la prise de décisions concertée;
- évaluer les possibilités de nouveaux partenariats grâce à des consultations ciblées auprès d'organisations qui pourraient jouer un rôle dans la mise en œuvre de ces modèles;
- présenter au ministre ses conclusions et proposer des options quant à un plan d'action pour transformer l'OCPED, y compris les considérations relatives à la mise en œuvre et aux capacités.

En présentant ses options, le Comité a été guidé par les priorités suivantes :

- soutenir la viabilité à long terme de l'industrie de la pêche en eau douce au Manitoba, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest;
- appuyer les possibilités offertes à tous les pêcheurs de ces provinces et territoires, notamment les collectivités nordiques et éloignées, de commercialiser leurs prises;
- reconnaître les besoins des pêcheurs autochtones et de leurs collectivités et appuyer l'autodétermination.

## 3 CONTEXTE DE LA PÊCHE INTÉRIEURE

---

Les sections suivantes fournissent des renseignements généraux sur la pêche intérieure au Canada.

La pêche intérieure au Canada a connu d'importants changements au cours des dix dernières années, y compris le retrait de tous les signataires de la LCPED sauf un, des changements opérationnels au sein de l'OCPED, et des changements relatifs au marché et aux préférences des consommateurs.

La section 3.1 fournit des renseignements généraux sur l'OCPED, notamment sur son mandat, ses activités, ses enjeux, ses défis et son état actuel. La section 3.2 passe en revue l'état de la pêche intérieure au Canada, en mettant l'accent sur les zones d'exploitation actuelles de l'OCPED. La section 3.3 contient de l'information sur les marchés sur lesquels l'OCPED opère et met en lumière les efforts déployés par l'OCPED afin de développer des produits destinés aux marchés internationaux, et développer des marchés pour les produits de la pêche de l'OCPED.

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

L'OCPED a été créé en 1969 en réponse aux conclusions publiées dans le rapport McIvor, avec le mandat suivant :

- acheter tous les poissons qui lui sont proposés à la vente;
- commercialiser le poisson de façon rationnelle;
- accroître les bénéfices versés aux pêcheurs;
- promouvoir les marchés internationaux pour les poissons d'eau douce;
- accroître le commerce interprovincial et d'exportation du poisson.

À l'heure actuelle, la LCPED accorde à l'OCPED le droit exclusif d'acheter et de commercialiser des produits de poisson d'eau douce désignés provenant des Territoires du Nord-Ouest. L'OCPED est également le principal acheteur, transformateur et distributeur de poissons d'eau douce provenant des lacs du Manitoba et de la Saskatchewan, bien que ces provinces ne soient plus signataires de la LCPED.

Depuis 50 ans, l'OCPED offre aux pêcheurs commerciaux de l'Ouest et du Nord canadiens un accès efficace aux marchés et une source de revenus fiable. Dans le cadre de son mandat, l'OCPED offre quatre avantages clés à la pêche intérieure ainsi qu'aux marchés d'alimentation nationaux et mondiaux :

- **Marché ordonné et maintien des prix:** L'OCPED achète tout le poisson mis en vente et exerce des activités de stabilisation de marchés comme l'entreposage des stocks congelés pour apparier l'approvisionnement à la demande.
- **Marchés mondiaux :** L'OCPED offre aux pêcheurs des eaux intérieures de l'Ouest et du Nord canadiens un accès aux marchés mondiaux tout en réduisant les risques inhérents à la commercialisation et à l'exportation de produits alimentaires, qui sont notamment les suivants :
  - le risque de change - par la couverture du risque de change sur le dollar américain;
  - le risque du marché - en fixant les prix d'achat pour une saison et autant que possible pour une année à la fois;
  - le risque lié au flux de trésorerie - en payant les pêcheurs dans la semaine suivant la livraison et en gérant les comptes débiteurs des clients.
- **Sécurité et salubrité des aliments:** L'OCPED travaille en étroite collaboration avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments et ses clients pour s'assurer que sa chaîne d'approvisionnement et son usine de transformation du poisson répondent aux exigences fédérales et à celles des clients en matière de salubrité et de sécurité alimentaires.

- **Développement économique** : Environ 80 % des bénéfices et des frais d'agence que l'OCPED verse aux pêcheurs vont à des collectivités éloignées du Nord et principalement autochtones<sup>2</sup>. La plupart de ces communautés (42 sur 49) sont principalement autochtones.

### 3.1.1 Opérations actuelles et objectifs de planification

L'OCPED exploite une vaste chaîne d'approvisionnement de points de livraison, d'agents, de transport frigorifique et de systèmes de gestion de transformation et des stocks qui permet d'adapter la prise du poisson de plus de 1 600 pêcheurs commerciaux à la demande des marchés.<sup>3</sup>

Des agents contractuels et des entreprises agissent au nom de l'OCPED au Manitoba, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest. Le personnel de l'OCPED affiche les prix initiaux des pêcheurs et gère près de 50 points de livraison pour la collecte, l'achat, l'emballage, la mise en glace et le transport du poisson jusqu'à l'installation de Winnipeg, qui appartient à l'OCPED et qui est certifiée par le gouvernement fédéral, pour la transformation et la vente. Le poisson est ensuite vendu frais ou congelé, entier ou transformé, haché ou en filets. L'OCPED vend également d'autres produits de la pêche, dont le caviar.<sup>4</sup>

L'OCPED utilise une structure en deux étapes pour verser les paiements aux pêcheurs. Les prix initiaux sont basés sur des prévisions opérationnelles préparées par la direction. L'OCPED fournit les prix du poisson aux pêcheurs avant le début de la saison de pêche (en mars ou avril) et les paie dès réception du poisson. Les paiements finaux, qui sont versés aux pêcheurs une fois la commercialisation terminée, sont déterminés selon la politique sur les bénéfices non répartis de l'OCPED et en répartissant la rentabilité par espèce de poisson. Le conseil d'administration approuve les prix initiaux et les paiements finaux.<sup>5</sup>

L'OCPED fournit également d'importants services à ces collectivités. Les services actuellement offerts par l'OCPED sont notamment les suivants :

- des prêts saisonniers ou des avances de crédit offerts aux pêcheurs au début de chaque saison pour l'achat de nouveaux équipements;
- des opérations sur le terrain pour appuyer le réseau de pêche et gérer les installations de conditionnement du poisson ;
- l'administration et le suivi de l'assurance-emploi ;
- la coordination du fret;
- les barges de l'OCPED aident à livrer de la nourriture, du diesel et d'autres fournitures nécessaires aux collectivités isolées.

Le plan d'affaires de l'OCPED de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2022-2023 tient compte des commentaires des employés, des cadres, des membres du conseil d'administration, des pêcheurs et des principaux intervenants, qui sont regroupés dans les objectifs stratégiques suivants :

- générer des valeurs commerciales et un leadership dans les marchés que l'Office choisit de desservir;
- gérer une chaîne d'approvisionnement efficace et être le premier choix des pêcheurs;
- continuer d'accroître la confiance des intervenants en améliorant la situation financière de l'Office;
- maintenir la rentabilité et la durabilité de l'entreprise ;
- établir une culture de rendement qui offre un milieu de travail exceptionnel aux employés et de la valeur aux pêcheurs.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> OCPED. Plan d'affaires de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2022-2023. Page 2

<sup>3</sup> OCPED. Plan d'affaires de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2022-2023. Page 2

<sup>4</sup> OCPED. Rapport annuel, 2018.

<sup>5</sup> Entrevue avec les cadres de l'OCPED.

<sup>6</sup> OCPED, Rapport annuel, 2018 Page 9.

### 3.1.2 Enjeux et défis actuels

Bon nombre des questions soulevées dans le rapport de McIvor demeurent pertinentes aujourd'hui. Par exemple, les pêcheurs travaillent fort pour débarquer leurs prises et sont préoccupés par les bénéfices obtenus qui découlent de leurs efforts. La vaste chaîne d'approvisionnement de l'OCPED fournit un mécanisme qui permet de rendre la valeur obtenue dans le marché aux pêcheurs qui approvisionnent en poisson. Dans les années 1960, les pêcheurs ont supporté le coût lié à la détérioration du poisson causée par une congélation et un transport inadéquats. Le poisson a également fait l'objet de coûts de transformation élevés de la part de nombreuses petites usines de transformation du poisson. Les coûts de transport et de transformation du poisson demeurent des facteurs importants de la rentabilité de la récolte et de la commercialisation, mais l'OCPED parvient à l'efficacité de transformation en centralisant la transformation du poisson à Winnipeg.

À l'heure actuelle, les États-Unis constituent le plus grand marché pour le poisson d'eau douce pêché au Canada. Toutefois, l'OCPED a activement cherché à conquérir de nouveaux marchés à l'extérieur des États-Unis. L'OCPED est le plus grand fournisseur de grand brochet en France et de corégone en Finlande et en Suède, et distribue des produits du poisson dans 14 pays en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

#### Enjeux pour la gestion

En 2017, le Bureau du vérificateur général a publié un rapport d'examen spécial sur l'OCPED qui faisait état de lacunes importantes dans ses systèmes et pratiques de gestion ministérielle et de gestion des opérations. Ces constatations faisaient écho à celles d'un examen spécial effectué en 2011, qui donnait suite à des suggestions formulées en 2005 afin d'améliorer la gestion.<sup>7</sup>

En réponse aux recommandations formulées par le vérificateur général dans son rapport d'examen spécial, l'OCPED publie les progrès réalisés dans le cadre de ses initiatives en cours visant à améliorer les pratiques de gouvernance et de gestion, la surveillance des risques et l'orientation stratégique. L'Office a élaboré un profil de risque, réexamine les risques au fur et à mesure que de nouveaux enjeux apparaissent et concentre ses activités en conséquence. Il a élaboré un ensemble d'indicateurs de rendement clés afin de surveiller son rendement continu dans divers domaines et publie les résultats de ce rendement dans ses rapports publics. Enfin, il a élaboré un système de communication interne pour s'assurer que les employés sont au courant des changements qui touchent l'organisation, qu'ils sont formés aux politiques et règlements pertinents et qu'ils s'y conforment.<sup>8</sup>

#### Perte du mandat provincial

Au cours de la dernière décennie, toutes les compétences provinciales dans lesquelles l'OCPED exerce ses activités ont choisi soit de se retirer de la LCPED, soit de fermer complètement leur pêche commerciale. L'Ontario s'est retirée de la LCPED en 2011 en faveur d'un marché libre. Depuis, une petite quantité de poisson pêché dans le nord-ouest de l'Ontario a été vendue occasionnellement par l'intermédiaire de l'OCPED. La Saskatchewan a suivi l'Ontario en 2012 et s'est retirée de la LCPED. L'Alberta a annoncé son intention de fermer sa pêche commerciale en 2014, mais demeure signataire de la LCPED. Le Manitoba s'est retiré de la LCPED le 1er décembre 2017 pour créer un marché concurrentiel libre. Les Territoires du Nord-Ouest sont la seule administration encore active dans la LCPED.

---

<sup>7</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, Rapport d'examen spécial – Office de commercialisation du poisson d'eau douce, 2017.

<sup>8</sup> OCPED, Rapport annuel pour 2018.

### **Gouvernance**

À l'heure actuelle, les administrateurs de l'OCPED sont nommés par décret. Selon la LCPED, le président du conseil et le président de l'Office sont nommés par le gouverneur en conseil, et quatre administrateurs sont nommés sur recommandation du ministre des Pêches et des Océans. En outre, un administrateur est nommé par le gouverneur en conseil pour chaque province ou territoire participant, sur recommandation de la province ou du territoire concerné.<sup>9</sup>

Le conseil de l'OCPED agit à titre d'administrateur au nom du gouvernement en tenant la direction responsable du rendement de l'Office, de sa viabilité à long terme et de l'atteinte de ses objectifs. Il est chargé de s'assurer que l'Office gère ses actifs et ses ressources humaines et financières conformément aux meilleures pratiques et normes commerciales professionnelles.

### **Intérêts des pêcheurs**

Les pêcheurs des administrations de l'OCPED ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de la structure de responsabilisation de l'OCPED. Beaucoup de pêcheurs se sentent déconnectés des cadres et de la direction de l'OCPED et s'inquiètent du fait que la haute direction ne communique pas les décisions. Le manque de communication perçu a alimenté un sentiment de méfiance chez les pêcheurs. Dans l'ensemble, les pêcheurs pensent qu'ils doivent être davantage représentés dans les processus décisionnels et que les cadres supérieurs doivent se montrer plus transparents.<sup>10</sup>

Les pêcheurs croient que l'OCPED parviendrait à mieux regagner leur confiance en modifiant ses pratiques de gouvernance et en intégrant le savoir local dans ses processus décisionnels. Beaucoup jugent également que le prix qui leur est payé par l'OCPED est demeuré stagnant au fil des ans. Ils estiment que l'OCPED pourrait leur offrir de meilleurs prix en renouvelant ses efforts de commercialisation et en allégeant sa structure de gestion.<sup>11</sup>

### **Concurrence accrue et renforcement de la capacité de transformation**

L'OCPED a déjà éprouvé des difficultés à obtenir des approvisionnements fiables en raison de l'arrivée d'acheteurs privés au Manitoba et en Saskatchewan. Jusqu'à présent, les nouveaux venus se sont concentrés sur les espèces facilement accessibles et intéressantes comme le doré jaune.

Le retrait du Manitoba et de la Saskatchewan de la LCPED a entraîné des risques et des possibilités pour l'OCPED. Les concurrents sont maintenant libres d'acheter du poisson pêché dans ces provinces. La continuité et la fiabilité de l'approvisionnement constituent un risque. L'OCPED a cherché à conclure des contrats d'approvisionnement pluriannuels garantis avec des pêcheurs, des agents et des coopératives de pêche afin d'obtenir des matières premières pour respecter les engagements du marché et maintenir la valeur et l'efficacité de ses actifs. En vertu de la LCPED, l'OCPED continue d'être obligé d'acheter tout le poisson légalement mis en vente dans les Territoires du Nord-Ouest et en Alberta.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/F-13/index..>

<sup>10</sup> Entrevues avec des pêcheurs.

<sup>11</sup> Entrevues avec des pêcheurs.

<sup>12</sup> OCPED, Rapport annuel pour 2018, page 17.

L'apparition du marché libre a également exercé des pressions accrues sur l'efficacité de la transformation existante. Toutes les administrations dans lesquelles l'OCPED est actuellement actif exploitent ou prévoient aménager d'autres installations de transformation du poisson.<sup>13</sup> La nouvelle capacité de transformation régionale pourrait détourner l'approvisionnement en poisson de la principale installation de transformation de Winnipeg. Cela pourrait entraîner une réduction de l'efficacité de l'exploitation de l'usine.

### 3.1.3 Statut de l'OCPED

En raison du retrait du Manitoba de la LCPED, des défis de l'OCPED en matière de gestion et du nouveau marché concurrentiel dans lequel l'OCPED exerce maintenant ses activités, l'Office a conclu des contrats d'approvisionnement de trois à cinq ans avec des pêcheurs du Manitoba et de la Saskatchewan, et a élaboré des stratégies de commercialisation propres aux espèces. L'objectif primordial de l'OCPED est d'offrir les activités de base de son mandat officiel.

## 3.2 LA PÊCHE INTÉRIEURE AU CANADA

### 3.2.1 Aperçu

La majorité (80 %) des pêcheurs commerciaux dans les régions visées par le mandat de l'OCPED sont des membres des Premières Nations ou des Métis. Bien que la pêche intérieure représente une importante source de revenus pour de nombreux pêcheurs et les collectivités dans lesquelles ils vivent, la plupart d'entre eux ne sont pas en mesure de gagner leur vie uniquement grâce aux revenus qu'ils tirent de la vente du poisson d'eau douce. En général, les pêcheurs autochtones sont plus dépendants de la pêche et plus défavorisés sur le plan économique que les pêcheurs non autochtones.

Au-delà de la valeur marchande officielle, la pêche commerciale dans les régions de l'OCPED revêt une importance sociale et culturelle considérable. La pêche de subsistance d'espèces d'eau douce, en particulier dans les communautés autochtones, fournit de la nourriture aux membres de la communauté, établit des liens avec les modes de vie traditionnels et les ancêtres, et favorise la socialisation.

L'annexe A fournit des renseignements supplémentaires sur les pêches intérieures dans les Territoires du Nord-Ouest, en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba et en Ontario.

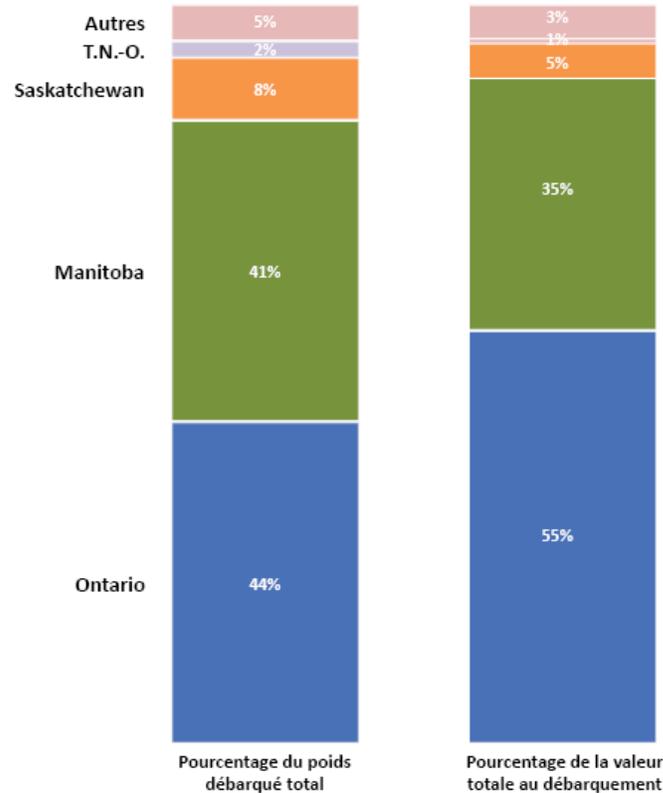
---

<sup>13</sup> Les installations de transformation du poisson existantes ou prévues comprennent la construction d'une nouvelle installation de transformation à Hay River (Territoires du Nord-Ouest), l'actuelle entreprise Île-à-la-Crosse Fish Company à Île-à-la-Crosse (Saskatchewan), les plans d'aménagement d'installations de transformation par Saskatchewan Commercial Fisheries Limited (SCFL), l'exploitation continue de l'installation Transcona de l'OCPED et les efforts déployés par d'autres parties pour effectuer des recherches en vue de l'aménagement de nouvelles installations de transformation au Manitoba (Saint-Laurent).

### 3.2.2 Production

La pêche intérieure au Canada produit 28 millions de kilogrammes de poissons d'eau douce chaque année, pour une valeur au débarquement de 67 millions de dollars.<sup>14</sup> L'Ontario et le Manitoba sont les provinces où la production est la plus élevée, soit 84 % en poids et 90 % en valeur totale.<sup>15</sup> La Saskatchewan, les Territoires du Nord-Ouest, le Québec et le Nouveau-Brunswick maintiennent également des pêches commerciales en eau douce.<sup>16</sup>

**Figure 1: Poids au débarquement et volumes débarqués annuels moyens, 2014-2016**



Source : Pêches et Océans Canada (MPO), Débarquements des pêches en eau douce

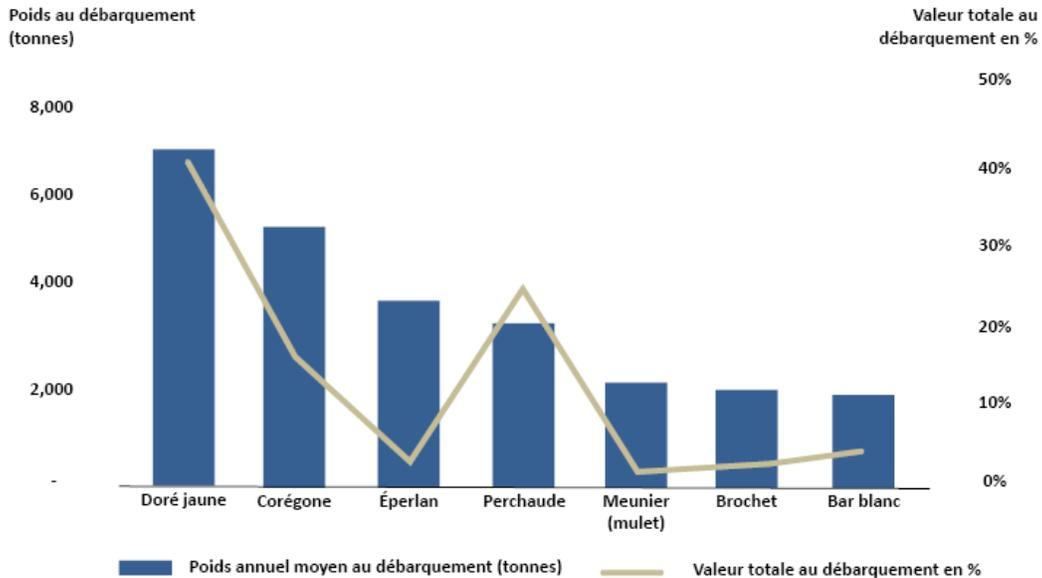
<sup>14</sup> MPO, Débarquements des pêches en eau douce, [www.dfo-mpo.gc.ca/stats/commercial/fresh-yrlist-fra.htm](http://www.dfo-mpo.gc.ca/stats/commercial/fresh-yrlist-fra.htm); les chiffres représentent la moyenne pour les années 2014-2016. Toutes les données sur les débarquements proviennent des tableaux des débarquements des pêches en eau douce du MPO, disponibles sur le site Web du MPO. L'information sur l'Ontario est fondée sur les rapports de l'Ontario Commercial Fishing Association et peut être consultée sur son site Web, ventilée par lac : [www.ocfa.ca/fisheries-industry/fisheries-statistics](http://www.ocfa.ca/fisheries-industry/fisheries-statistics). Les données concernant le Manitoba, la Saskatchewan et les Territoires du Nord-Ouest proviennent de l'OCPED. Par conséquent, les poids et les valeurs au débarquement ne reflètent que les activités de l'OCPED. Le MPO ne dispose d'aucune information sur les débarquements qui n'ont pas été livrés à l'OCPED, si ce n'est les chiffres estimés dans le rapport de 2011 intitulé State of the Freshwater Fisheries in Alberta, Saskatchewan, Manitoba, and Northwest Territories – Socio-Economic Viability of the Industry (état des pêches en eau douce en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba et dans les Territoires du Nord-Ouest – viabilité socio-économique de l'industrie).

<sup>15</sup> L'Alberta a fermé sa pêche commerciale en 2014 pour se concentrer sur l'industrie de la pêche récréative. MPO, Débarquements des pêches en eau douce; les chiffres représentent la moyenne pour les années 2014-16.

<sup>16</sup> L'Alberta a fermé sa pêche commerciale en 2014 pour se concentrer sur l'industrie de la pêche récréative. MPO, Débarquements des pêches en eau douce; les chiffres représentent la moyenne pour les années 2014-2016.

Les espèces les plus importantes pour la pêche intérieure sont le doré jaune, le grand corégone (corégone de lac), l'éperlan, la perchaude, le meunier (mulet), le brochet et le bar blanc. Ensemble, la récolte commerciale de ces espèces représentait 87 % du poids débarqué total en eau douce et 92 % de la valeur totale débarquée entre 2014 et 2016.<sup>17</sup> Parmi les autres espèces d'eau douce pêchées au Canada, mentionnons l'omble chevalier, la lotte, le poisson-chat, l'anguille, l'anguille, le crapet de roche, le saumon, l'aloise, l'esturgeon, le crapet-soleil, le poulamon, le doré noir, le cisco, le touladi et la truite arc-en-ciel.

**Figure 2: Principales espèces commerciales d'eau douce au Canada, moyenne annuelle en 2014-2016**



Source : MPO, Débarquements des pêches en eau douce

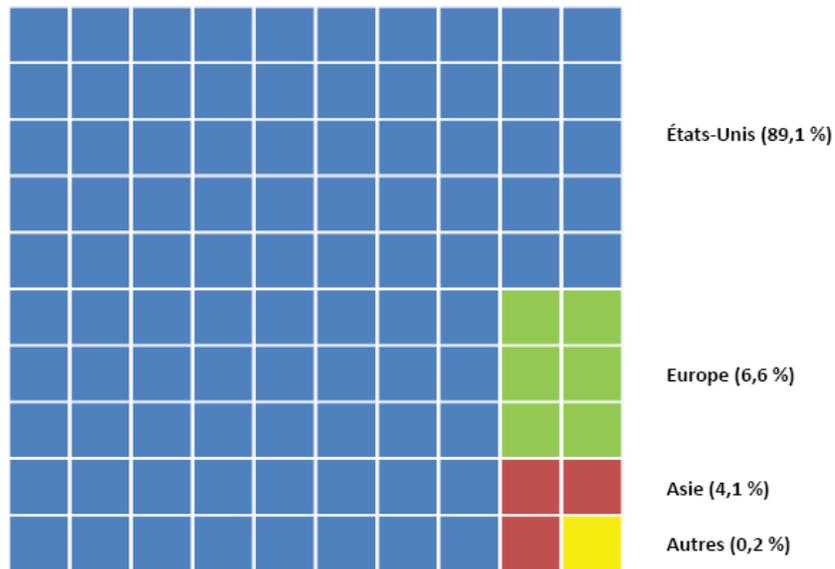
### 3.2.2.1 Commerce

Pour la période 2014-2016, les ventes annuelles moyennes de produits du poisson d'eau douce transformés ont été évaluées à 135 millions de dollars.<sup>18</sup> Bien qu'il existe un marché intérieur du poisson d'eau douce, la majorité de la production est exportée.

<sup>17</sup> MPO, Débarquements des pêches en eau douce; les chiffres représentent la moyenne pour les années 2014-2016.

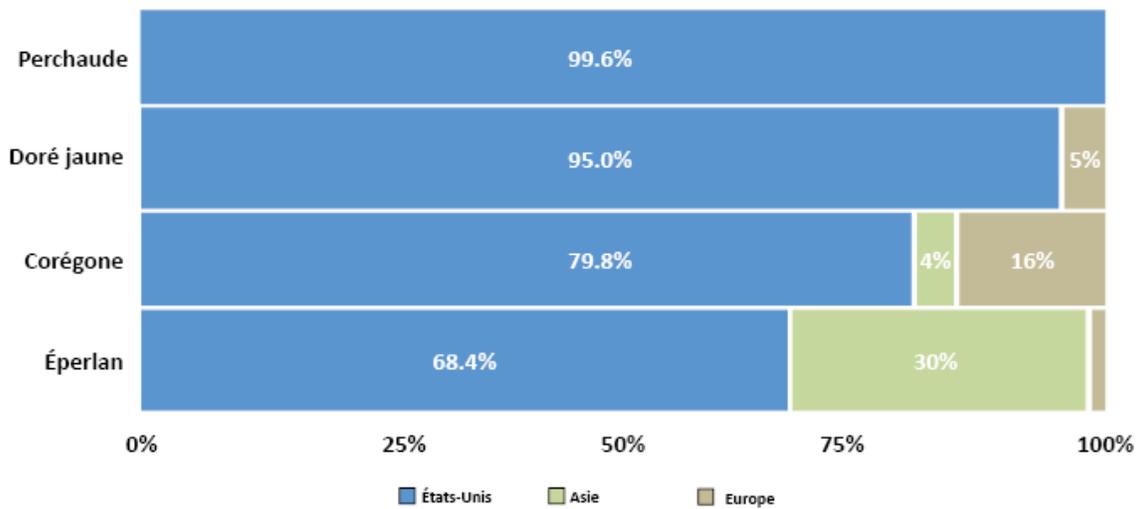
<sup>18</sup> MPO, (2018), EXIM, Ottawa. Les chiffres représentent la moyenne pour les années 2014 à 2016.

**Figure 3: Régions d'exportation du poisson d'eau douce, moyenne annuelle en 2014-2016 (% de la valeur totale)**



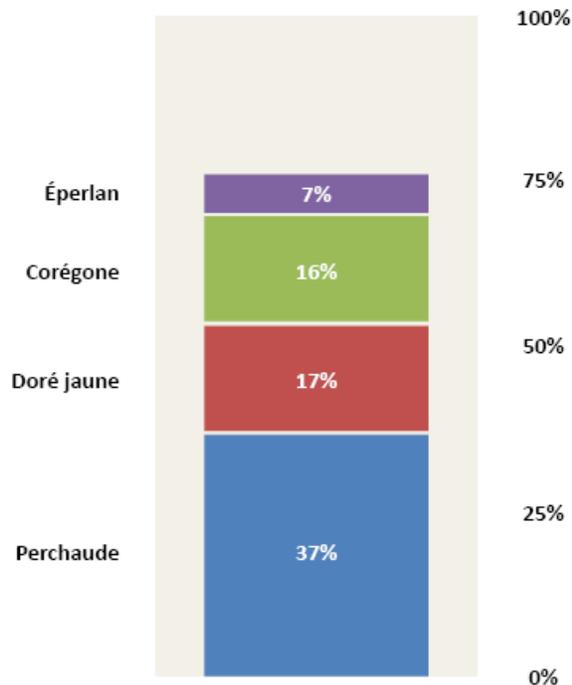
Source : MPO, (2018) EXIM, Ottawa. Les pays inclus dans chaque région sont présentés dans le tableau 3 (Références).

**Figure 4: Principales régions d'exportation d'espèces d'eau douce, moyenne annuelle en 2014-2016 (% de la valeur totale)**



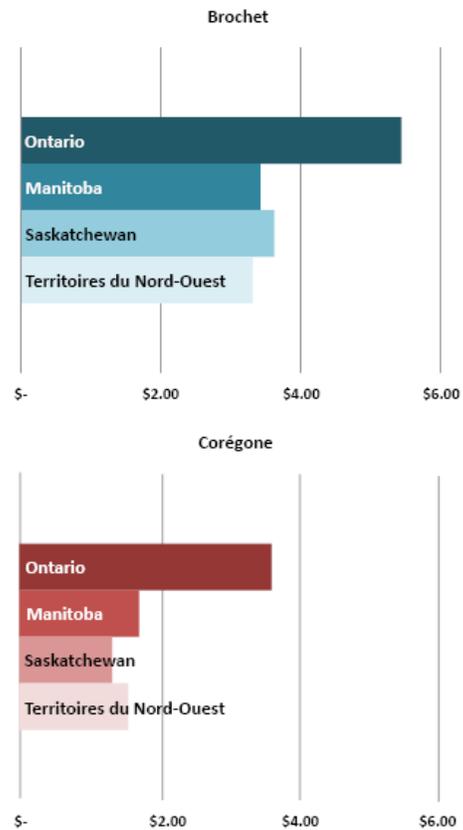
Source : MPO, (2018) EXIM, Ottawa. Les pays inclus dans chaque région sont présentés dans le tableau 3 (Références).

**Figure 5:**  
Valeur des exportations des principales espèces d'eau douce, moyenne annuelle en 2014-2016 (% de la valeur totale)



Source : MPO, (2018) EXIM, Ottawa.

**Figure 6:**  
Prix annuel moyen au débarquement par province, 2014-2016 (\$/kg)



Source : MPO, Débarquements des pêches en eau douce.

La majorité des exportations sont vendues sur les marchés américains (90 %). Environ 6 % sont vendus sur les marchés européens. Les marchés asiatiques représentent environ 3 % des exportations totales en valeur.<sup>19</sup>

Les prix payés aux pêcheurs varient d'une région à l'autre et reflètent des facteurs tels que la distance jusqu'aux installations de transformation et le marché. Par exemple, le prix moyen par kilogramme du corégone en Saskatchewan représente 75 % du prix au Manitoba, tandis que celui du doré jaune dans les Territoires du Nord-Ouest correspond à 61 % du prix en Ontario.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> MPO, (2018), EXIM, Ottawa. Les chiffres représentent la moyenne pour les années 2014-2016.

<sup>20</sup> MPO, Débarquements des pêches en eau douce; les chiffres représentent la moyenne pour les années 2014-2016.

### 3.2.2.2 Gestion

La compétence constitutionnelle à l'égard des pêches dans les eaux intraprovinciales sans marée est partagée. De façon générale, le gouvernement fédéral est responsable de la conservation et de la protection de toutes les pêches, y compris les saisons de pêche, les quotas, les limites de taille et les exigences relatives aux engins. La compétence provinciale à l'égard des eaux sans marée est en grande partie fondée sur les droits de propriété des provinces en tant que propriétaires de terres publiques, y compris les lits des lacs, des rivières et des cours d'eau où vivent des poissons. Ces droits de propriété des provinces leur confèrent une grande souplesse pour décider de nombreux aspects des pêches, y compris les cessions et les baux de pêche, les personnes autorisées à pêcher, les privilèges accordés et les droits à payer. Le gouvernement fédéral a largement délégué la gestion des pêches intraprovinciales aux provinces. Les provinces sont chargées d'établir des quotas, d'instaurer et de faire respecter des règlements et de protéger la santé de la pêche.<sup>21</sup>

### 3.2.2.3 Aquaculture

L'aquaculture offre des possibilités de croissance économique dans les collectivités rurales et éloignées du Canada, y compris les communautés autochtones.<sup>22</sup> Les liens de l'aquaculture avec les fournisseurs locaux et régionaux de biens et de services génèrent d'importants avantages économiques indirects dans toute une gamme de secteurs de l'industrie, y compris la fabrication, le commerce de détail et de gros, la construction, le transport et les services commerciaux.<sup>23</sup>

Par exemple, les Premières Nations de la Colombie-Britannique se diversifient dans la pisciculture et l'aquaculture, ainsi que dans la transformation et l'emballage des produits de la mer. La Première Nation Kitasoo/Xai'xais de la collectivité de Klemtu a formé une coentreprise avec Marine Harvest Canada pour élever et transformer le saumon. Dans le cadre de ce partenariat, la communauté conserve la propriété locale des fermes salmonicoles et gère son propre programme de surveillance environnementale afin d'assurer la viabilité opérationnelle à long terme. Un programme de formation agréé de six mois en aquaculture a également été élaboré et mis en œuvre par l'intermédiaire du partenariat, dans le cadre duquel les membres de la communauté locale ont obtenu leur diplôme et dont bon nombre travaillent toujours dans l'entreprise.<sup>24</sup>

## 3.3 LE MARCHÉ DU POISSON D'EAU DOUCE

L'OCPED est en concurrence sur le marché mondial des fruits de mer. Dans ce marché mondial, le marché du poisson d'eau douce représente moins d'un pour cent du marché mondial total des produits de la mer. À l'heure actuelle, l'OCPED recherche activement des débouchés en Asie, en Europe de l'Est et de l'Ouest et en Amérique du Nord. En 2018, l'OCPED a commercialisé des produits d'eau douce dans 14 pays.<sup>25</sup>

L'OCPED est reconnu et respecté tant par ses clients que par ses concurrents sur les marchés où il est présent. L'OCPED poursuit une stratégie générale visant à maximiser le service à la clientèle, à se concentrer sur la qualité et le prix, et à fournir un approvisionnement fiable et continu à ses clients pour se démarquer de la concurrence. Ce faisant, l'OCPED cherche à faire progresser les objectifs des pêcheurs en fournissant des marchés pour le poisson pêché.

L'OCPED doit s'efforcer de s'adapter à l'évolution des marchés mondiaux et des préférences des clients. La modification des habitudes alimentaires, comme l'intérêt accru pour des aliments plus sains, joue un rôle important dans le choix des clients.

<sup>21</sup> Séances d'information internes du MPO et intergouvernementales.

<sup>22</sup> MPO, Aquaculture, [www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/sector-secteur/commun/index-fra.htm](http://www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/sector-secteur/commun/index-fra.htm).

<sup>23</sup> [www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/sector-secteur/commun/ontario-fra.htm](http://www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/sector-secteur/commun/ontario-fra.htm).

<sup>24</sup> [www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/sector-secteur/commun/kitasoo-fra.htm](http://www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/sector-secteur/commun/kitasoo-fra.htm).

<sup>25</sup> OCPED, Rapport annuel pour 2018.

Pour maintenir leur présence sur le marché, les fournisseurs doivent être en mesure de réagir rapidement à l'évolution des conditions du marché. Pour l'OCPED, cela peut signifier avoir la souplesse nécessaire pour modifier sa gamme de produits afin de tirer parti de l'évolution de la demande. Un exemple de cette flexibilité serait la capacité de passer du frais au congelé ou inversement en réponse à l'évolution de la demande du marché. L'OCPED, avec son importante installation de transformation, peut faire preuve de souplesse quant à la forme des produits et être rentable grâce à des économies d'échelle pour tirer parti de ces débouchés sur le marché.

L'OCPED doit être en mesure de s'adapter à ces changements de la demande tout en étant concurrentiel par rapport à des sources de protéines comparables. Les consommateurs du marché des produits de la mer ont la possibilité de remplacer les espèces d'eau douce par d'autres produits de la mer si les prix sont jugés trop élevés. Des produits de remplacement, qui ne sont pas des produits de la mer, exercent également des pressions. Les produits du poulet et du porc sont également considérés comme des protéines intéressantes et, dans de nombreux cas, peuvent être obtenus à des prix inférieurs à ceux du poisson d'eau douce.

### **3.3.1 Doré jaune**

L'OCPED domine le marché du doré jaune dans le Midwest des États-Unis, qui est le marché du doré jaune le plus lucratif au monde. Avec la valeur de change du dollar américain, le doré jaune est l'espèce d'eau douce la plus rentable vendue par l'OCPED. L'OCPED a tiré parti de sa capacité à fournir de façon continue du doré jaune aux secteurs de la restauration et de la vente au détail du marché pour maintenir sa position dominante. La proximité géographique du marché américain a également permis à l'OCPED de profiter d'occasions de vente directe à plus court terme. L'OCPED a jusqu'à présent concurrencé avec succès d'autres produits tels que le brochet d'Europe de l'Est, qui peut être jusqu'à 50 % moins cher que le produit de marque de l'OCPED.

La disponibilité des ressources en doré jaunes est considérée comme une préoccupation majeure pour l'avenir. Le déclin de la ressource en doré jaunes sur le lac Winnipeg s'est produit en même temps que l'augmentation de la ressource en doré jaunes dans la région des Grands Lacs. L'un des avantages de l'OCPED est sa capacité de maintenir les stocks à des niveaux qui lui permettent de stabiliser le marché et d'en maximiser le rendement tout en maintenant et en augmentant les bénéfices pour les pêcheurs.

### **3.3.2 Corégone**

Les marchés de l'OCPED pour le corégone congelé se trouvent principalement en Finlande et aux États-Unis. En Finlande, le corégone est transformé en produit fumé qui est vendu dans les secteurs de la vente au détail et de la restauration. Sur les marchés d'Europe de l'Est, le corégone est vendu entier ou en darnes. L'OCPED poursuit la diversification de sa gamme de produits en transformant le poisson blanc en filets pour répondre aux préférences croissantes des consommateurs en matière de commodité. Le corégone est également utilisé en Amérique du Nord dans la production de poisson gefilte pour les marchés casher. Le corégone congelé est également vendu dans les points de vente au détail au Canada.

### **3.3.3 Grand brochet**

L'OCPED approvisionne le marché français, concentré dans la région lyonnaise, dans le sud de la France, en grand brochet sous forme de chair de poisson hachée et de portions. Le produit haché surgelé est utilisé pour produire des quenelles pour les secteurs de la vente au détail et de la restauration.

### 3.3.4 **Marché asiatique**

Le marché asiatique des poissons d'eau douce émerge. Les poissons d'eau douce ne sont pas bien connus en Chine, mais la taille du marché et la demande de la population en matière de produits de la mer font que l'OCPED doit accorder une attention particulière au développement de ce marché. Le marché chinois est actuellement difficile pour l'OCPED, car le marché n'est pas prêt à payer des prix suffisamment élevés pour justifier le détournement de produits d'autres marchés. L'OCPED continue de déployer des efforts pour développer ce marché, en examinant les possibilités pour des produits comme le grand brochet afin de répondre à la demande des consommateurs.

### 3.3.5 **Produits frais et congelés**

L'OCPED vend ses produits frais et congelés. Par le passé, les ventes de l'OCPED de produits frais se faisaient principalement sur les marchés canadien et américain et représentent environ 25 % des ventes totales. L'OCPED reconnaît les possibilités de croissance future de ce marché et cible des débouchés sur le marché des produits frais qui feraient en sorte que le pourcentage des ventes de produits frais atteindrait plus de 30 % des ventes totales. Les ventes de produits congelés sous forme de poissons entiers et de filets représentent actuellement environ 75 % des ventes.

### 3.3.6 **Œufs de poissons lacustres**

Un segment du marché qui a produit une valeur considérable pour l'OCPED au cours des dernières années a été l'approvisionnement en œufs de poisson. Le développement de l'industrie des œufs de poisson est un exemple de possibilité économique reconnue qui a été créée et soutenue par l'OCPED au cours de la dernière décennie. La croissance de l'industrie des œufs de poisson a eu une incidence majeure sur les ventes de l'OCPED. Ce qui représentait il y a dix ans environ 2 % des ventes annuelles correspond désormais à plus de 6 % des ventes annuelles. L'OCPED est actuellement considéré comme le leader du marché dans ce secteur d'activité, le fournisseur le plus important et le plus fiable de corégone et de caviar de corégone en Finlande, et le premier fournisseur pour les acheteurs d'œufs de cisco en Scandinavie.<sup>26</sup> Le développement continu des marchés des œufs de corégone, de cisco (hareng), de brochet et de carpe, vendus principalement en Europe de l'Est et dans les pays scandinaves, témoigne des efforts continus de l'OCPED pour accroître les bénéfices versés aux pêcheurs et remplir le mandat qui lui est confié en vertu de la LCPED.

### 3.3.7 **Casher**

L'OCPED est certifié par l'Union orthodoxe (UO), la plus grande agence de certification et de supervision casher au monde, qui est considérée comme la référence absolue dans son domaine. Cela a facilité l'accès au marché et la percée sur celui-ci de l'industrie des produits casher d'eau douce, principalement aux États-Unis. Le terme « casher » désigne le respect des normes dictées par la loi alimentaire juive. Le respect de ces normes permet à l'OCPED d'accéder à cet important segment du marché, principalement aux marchés qui réclament le corégone, le mulot, le brochet et la carpe.

La certification de l'Union orthodoxe est maintenue par l'OCPED depuis plus de quarante ans et fait partie intégrante de l'accès aux marchés et de la croissance de ceux-ci, tant pour ceux qui respectent les règles casher que pour ceux qui considèrent les produits casher comme étant de qualité supérieure en raison de leur strict respect des normes de transformation.

---

<sup>26</sup> OCPED, Rapport annuel pour 2018, page 9.

## 4 COOPÉRATIVES

---

Dans le cadre de son mandat général, le Comité a été chargé d'explorer et d'analyser d'autres modèles de gouvernance et de propriété qui soutiennent les possibilités de collaboration et de coopération à grande échelle entre les pêcheurs, y compris la prise de décisions concertée. Le Comité a examiné les possibilités et la pertinence de divers modèles opérationnels coopératifs faisant participer les intervenants de l'industrie. Ce qui suit résume l'examen des principales options, y compris les avantages et les défis possibles, et les questions qui devraient être prises en compte pour assurer une mise en œuvre réussie et la viabilité opérationnelle future.

### 4.1 APERÇU

Les coopératives sont une forme d'entreprise commerciale avec une structure de propriété unique; les propriétaires de l'entreprise utilisent également les services qu'elle fournit. Par exemple, les membres des coopératives de pêcheurs sont propriétaires de la coopérative et l'utilisent pour fournir des services directs aux pêcheurs, comme la manutention, la transformation et la commercialisation de leur poisson. En comparaison, les propriétaires d'une société par actions ordinaire ne sont que des investisseurs; ils n'utilisent pas les services de l'entreprise. Bien que les coopératives puissent émettre des parts de placement à des non-membres, une telle pratique n'est pas courante dans les coopératives canadiennes.<sup>27</sup>

Les coopératives diffèrent des sociétés par actions d'autres façons. Comme l'indique l'Alliance coopérative internationale, une coopérative est une « association autonome de personnes qui se sont volontairement rassemblées en vue de réaliser leurs aspirations et de satisfaire leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs, au travers d'une entreprise gérée de manière démocratique et détenue collectivement ». Cette perspective met l'accent sur la nature associative des coopératives et sur l'idée que les gens acceptent volontairement de travailler ensemble pour atteindre divers buts et objectifs d'une manière démocratique.

### 4.2 MODÈLES DE COOPÉRATIVE

Les membres des coopératives de consommateurs achètent les services fournis par la coopérative, tandis que les membres des coopératives de producteurs vendent les produits qu'ils produisent à la coopérative pour les commercialiser ou les transformer. Les coopératives de pêcheurs de l'Ouest et du Nord canadiens sont des exemples de coopératives de producteurs.

Les plus grandes coopératives, c.-à-d. celles où les économies d'échelle sont importantes pour offrir des services de grande qualité et à faible coût à des centaines, voire des milliers de membres, sont généralement organisées de deux manières différentes, bien qu'il existe aussi des exemples hybrides où les deux façons sont utilisées. Dans le modèle centralisé, chaque personne qui utilise le service est membre d'une seule coopérative. Si les membres sont dispersés géographiquement, ils obtiendront généralement ses services par l'intermédiaire d'installations locales qui sont administrées de façon centralisée. Dans le modèle fédéré, chaque membre qui utilise le service est membre d'une des nombreuses coopératives organisées et exploitées localement; les coopératives locales, à leur tour, forment une coopérative pour leur donner accès à des économies d'échelle.

---

<sup>27</sup> Les parts de placement ne confèrent pas de droit de vote aux actionnaires lors des réunions de la coopérative. La seule exception est que les actionnaires peuvent voter jusqu'à 20 % des administrateurs.

Les deux structures ont des avantages et des inconvénients. Lorsqu'elles sont exploitées efficacement, les coopératives centralisées sont bonnes pour fournir des services normalisés et un message commun de stratégie de marque et de commercialisation, tandis que les coopératives fédérées sont bonnes pour utiliser l'information locale et permettre des expériences. Les structures coopératives centralisées font appel aux membres qui ont une préférence pour la normalisation, tandis que les structures coopératives fédérées font appel aux membres qui ont une préférence pour l'autonomie locale.

Enfin, la structure de propriété différente des coopératives signifie que la gouvernance coopérative diffère de celle d'une société par actions ordinaire. Les membres étant à la fois propriétaires et utilisateurs, les coopératives ont souvent été en mesure d'offrir des services supplémentaires ou des prix plus concurrentiels que ce qui aurait été le cas autrement. Bien que la prestation de services supplémentaires ou l'établissement de prix plus concurrentiels puissent entraîner la diminution des profits d'une société par actions (et qu'ils ne puissent donc pas être mis à exécution), les coopératives pourraient trouver un intérêt à entreprendre ces activités puisque leurs membres en profiteraient en tant qu'utilisateurs.

### 4.3 ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Les éléments à prendre en compte suivants en matière de planification et de développement sont relevés par le Comité.

#### **Fonctionnement**

La capacité de déterminer et d'appliquer avec succès les changements aux services ou à la tarification dépend d'une bonne prise de décision, ce qui exige un leadership compétent tant de la part de la direction de la coopérative que des membres du conseil qui supervisent les opérations. Les membres du conseil d'administration sont habituellement élus par les membres, bien que certaines coopératives, surtout celles qui sont plus grandes et bien établies, aient nommé des administrateurs indépendants pour fournir une expertise particulière (p. ex. marketing, finances).

Les compétences et l'expertise du conseil sont importantes, car le conseil donne le ton à la coopérative et embauche et évalue le directeur ou le chef de la direction. En plus d'avoir des connaissances commerciales précises (p. ex., financement, marketing, ressources humaines), les membres du conseil doivent être capables de travailler efficacement en groupe pour distinguer les bons arguments des mauvais, écouter les autres et intégrer leurs idées, renforcer la cohésion et remettre en question les idées de manière productive et non conflictuelle.

Bien qu'un grand nombre de ces compétences puissent être acquises, certaines sont propres à des personnes en particulier. Pour que les coopératives connaissent le succès, il faut donc faire de la formation des membres du conseil un élément clé de la gouvernance et encourager les membres possédant les compétences nécessaires à participer à la coopérative. Bien qu'il soit difficile de créer la culture et la dynamique organisationnelles qui favorisent ces deux éléments, il est possible de le faire; le grand nombre de coopératives qui fonctionnent très bien depuis de nombreuses années en témoigne. En même temps, les échecs qui se sont produits – un bon exemple est le Saskatchewan Wheat Pool – révèlent que le succès n'est pas garanti et qu'il faut constamment s'atteler à jeter les bases d'une bonne gouvernance.

#### **Formation**

Bien que les coopératives puissent fonctionner avec succès une fois créées et que cela soit effectivement le cas, il est difficile de démarrer une coopérative – beaucoup plus difficile en fait que de démarrer une société par actions ordinaire. La raison des difficultés de démarrage est que les coopératives sont des associations; elles exigent que les gens acceptent volontairement de travailler ensemble pour atteindre une variété de buts et d'objectifs de façon démocratique.

Il est difficile d'amener un groupe de personnes à accepter volontairement de travailler ensemble et à accepter une structure de propriété et de gouvernance sur laquelle elles peuvent s'entendre. Bien que les personnes s'entendent souvent sur des objectifs de très haut niveau (p. ex., un meilleur service), elles peuvent être en désaccord sur des points précis (p. ex., un service plus fréquent plutôt qu'un service plus personnalisé). Elles peuvent aussi être en désaccord sur les détails de la structure; certains membres peuvent souhaiter voir l'élection directe des membres du conseil, tandis que d'autres peuvent croire que les membres du conseil devraient être élus/sélectionnés parmi un ensemble de délégués élus. Il y a aussi des problèmes de parasitisme à régler, c.-à-d. l'inclination des gens à laisser quelqu'un d'autre investir du temps, faire l'investissement monétaire ou fréquenter la nouvelle entreprise tout en ne faisant personnellement que le minimum requis.

La formation d'une coopérative nécessite les mêmes activités que la formation d'une société par actions; des plans d'affaires doivent être élaborés et le financement doit être assuré. Même ici, les coopératives font face à des défis uniques. Par exemple, certains membres n'ont tout simplement pas le capital nécessaire pour investir dans la coopérative, même s'ils seraient de bons membres si la coopérative était formée. Par conséquent, les promoteurs de coopératives doivent souvent trouver des façons novatrices de financer la coopérative ou adapter le plan d'affaires au faible capital disponible.

### **Développement coopératif**

Le succès des coopératives à court et à long terme dépend du développement coopératif. Le développement coopératif est le processus par lequel les coopératives se forment, se développent et prospèrent. Dans la lignée de la Plunkett Foundation au Royaume-Uni (voir aussi la Co-operatives First dans l'Ouest canadien), il est possible d'établir quatre phases du développement coopératif:

- **Inspirer** : les collectivités réalisent qu'elles ont le potentiel nécessaire pour relever les défis auxquels elles sont confrontées.
- **Explorer** : les collectivités explorent différentes façons de relever leurs défis particuliers.
- **Créer** : les promoteurs de coopératives travaillent avec la collectivité pour les aider à créer une coopérative qui leur appartient vraiment.
- **Prospérer** : un soutien est offert aux coopératives pour leur permettre de continuer à croître et à se développer.

Le développement coopératif s'effectue dans quatre cultures distinctes, mais liées entre elles. Pour réussir, le développement coopératif doit garantir que la coopérative créée cadre avec la compréhension générale de ce qu'est une coopérative (culture coopérative) et qu'elle répond à un besoin communautaire soutenu par une capacité sociale (culture communautaire). Le développement coopératif doit aborder la politique entourant la formation d'entreprises coopératives (culture politique) et il doit aussi garantir que la coopérative est une solution crédible et viable dans le contexte commercial plus général (culture d'entreprise). La figure 7 illustre les quatre phases du développement coopératif et les cultures dans lesquelles il s'inscrit.

Le développement coopératif est souvent facilité par un promoteur de coopérative – une personne ou un groupe de personnes qui aident les groupes à franchir les étapes du développement et à naviguer dans les diverses cultures. Les promoteurs de coopérative agissent comme catalyseurs en ce sens qu'ils facilitent le processus, mais ne prennent pas les décisions; celles-ci doivent être prises par les membres de la coopérative.

#### 4.4 CONCLUSIONS

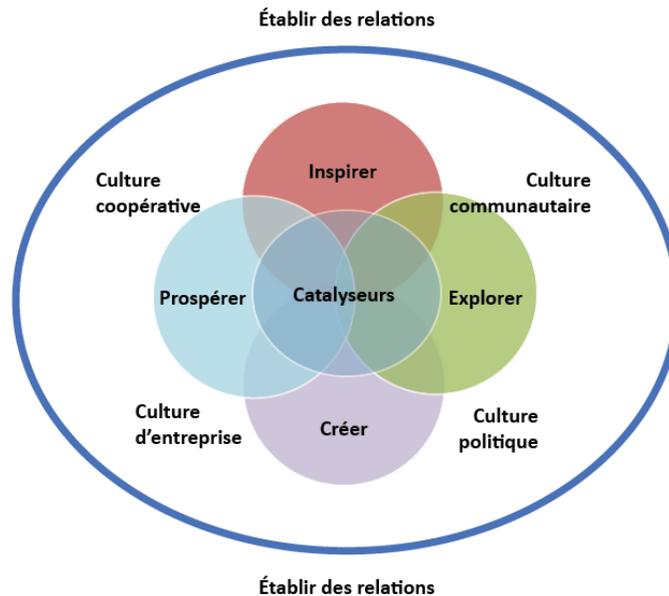
La conséquence des défis soulignés précédemment est que les coopératives sont difficiles à créer. Cependant, une fois créées, elles ont tendance à durer plus longtemps et à être plus robustes que les sociétés par actions ordinaires. Cette différence de rendement s'explique par le fait que les coopératives qui se forment ont, en moyenne, fait l'objet d'une analyse plus complète et plus rigoureuse que leurs homologues des sociétés par actions.

D'après les documents fournis et la mobilisation

communautaire qui a été entreprise, la réussite du développement coopératif pour la pêche en eau douce dans l'Ouest et le Nord canadiens exigerait que l'on prête attention aux quatre phases du développement coopératif et à chacune des quatre cultures. Alors que certaines collectivités ont créé des coopératives locales prospères et doivent maintenant se concentrer sur leur épanouissement, d'autres collectivités sont à l'étape de la création, de l'inspiration et de l'exploration. Il faut aussi naviguer dans chacune des quatre cultures. Dans certains cas, la culture politique – la présence de « gardiens » qui s'opposent à cette nouvelle forme d'entreprise – exige une attention particulière avant que le développement coopératif puisse avoir lieu. Dans d'autres cas, la culture communautaire (c.-à-d. le capital social) doit être développée. Le succès de la formation peut également nécessiter un niveau élevé de participation de la part des partenaires liés à la communauté des pêcheurs, notamment les investisseurs et les collaborateurs.

Les coopératives sont essentiellement des groupes de personnes ou d'organisations qui se réunissent volontairement dans une structure de propriété et de gouvernance qui répond à leurs besoins et qui leur permet de mieux gérer les risques. La mise en œuvre immédiate d'un modèle coopératif pour les pêcheurs commerciaux ne serait probablement pas fructueuse ou durable à long terme.

Figure 7: Phases et cultures du développement coopératif



## 5 MOBILISATION

---

### 5.1 INTRODUCTION ET APPROCHE

Le Comité a reçu le mandat d'examiner plus en profondeur les idées entendues dans le cadre du processus de mobilisation de 2017 sur l'OCPED récemment terminé. Au cours de ses travaux, le Comité a pu s'entretenir avec un grand nombre d'intervenants et entendre leurs points de vue.

### 5.2 PROCESSUS DE MOBILISATION DE 2017

En 2017, Pêches et Océans Canada (MPO) a mené un processus de mobilisation avec les intervenants afin de mieux comprendre les défis auxquels font face les pêcheurs en eau douce, l'importance de l'industrie de la pêche en eau douce pour les intervenants, et les services offerts par l'OCPED qui sont les plus utiles et appréciés par les pêcheurs. Les intervenants comprenaient des employés de l'OCPED, des pêcheurs commerciaux en eau douce du Manitoba, de la Saskatchewan et des Territoires du Nord-Ouest, des organisations autochtones régionales et nationales, des représentants d'associations et de coopératives de pêcheurs concernées, des dirigeants de collectivités éloignées et nordiques actives dans l'industrie de la pêche en eau douce, et des gouvernements provinciaux et territoriaux.<sup>28</sup>

Plus de 300 personnes ont participé à des séances en personne dans 19 collectivités du Manitoba, de la Saskatchewan et des Territoires du Nord-Ouest. Environ 40 sondages en ligne ont également été soumis.<sup>29</sup>

#### 5.2.1 Constatations principales de la mobilisation de 2017

Le processus de mobilisation a mis en lumière les points de vue et les préoccupations des pêcheurs et a fait ressortir leurs préoccupations quant au risque que ces changements aient des répercussions négatives, en particulier dans les collectivités nordiques et éloignées et dans les Territoires du Nord-Ouest. Le MPO a déclaré qu'il appuierait la poursuite des services offerts par l'OCPED à tous les pêcheurs à court terme, tout en déterminant une voie à suivre à long terme, et qu'il était déterminé à collaborer avec les pêcheurs et les autres intervenants clés sur l'avenir de l'OCPED.

Les préoccupations exprimées par les collectivités nordiques, éloignées et autochtones sont sensiblement les mêmes, en particulier en Saskatchewan et au Manitoba. Les participants aux séances organisées dans les Territoires du Nord-Ouest avaient des avis divergents sur la commercialisation et sur l'avenir de l'OCPED. L'examen des résultats des consultations menées auprès des collectivités du nord et du sud a également permis de dégager un contraste manifeste entre les constatations : les pêcheurs des collectivités nordiques sont dans l'ensemble plus favorables à l'OCPED, tandis que ceux des collectivités du sud étaient plus ouverts à l'idée d'un modèle de marché libre.<sup>30</sup>

Les constatations suivantes ont été tirées de ces interactions:

- L'OCPED est reconnu pour la qualité de ses produits et les pêcheurs hésitent à le voir disparaître.
- Les pêcheurs ont décrit les défis uniques de l'industrie, notamment les coûts de fret insoutenables, les installations de transformation éloignées, les subventions inadéquates et les difficultés à attirer et à retenir des travailleurs plus jeunes.
- Ils affirment que le prix qui leur est payé pour le poisson qu'ils livrent est demeuré stagnant et n'a pas suivi l'augmentation des coûts et la pression inflationniste.
- Les pêcheurs ont souligné la nécessité d'inclure les pêcheurs dans la structure de gouvernance de l'OCPED, y compris la nécessité d'une transparence accrue et d'une approche plus ascendante à la prise de décisions, ce qui permettrait à l'OCPED de mieux représenter les intérêts des pêcheurs.

---

<sup>28</sup> [Mobilisation concernant l'avenir de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce](#). MPO. Consulté le 15 décembre 2018.

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> Hill + Knowlton Strategies Canada. The Freshwater Fish Marketing Corporation Engagement 2017. Novembre 2017.

- Il est nécessaire d'élargir l'offre de services de l'OCPED, y compris les avantages sociaux (prestations médicales et prestations de retraite) afin d'inciter les jeunes pêcheurs à rejoindre l'industrie et d'améliorer les avantages économiques pour leurs collectivités.
- Les collectivités nordiques et éloignées dépendent des investissements de l'OCPED ou d'autres ordres de gouvernement, notamment de l'amélioration des subventions versées pour les infrastructures de pêche ou le transport. Ces services sont importants pour la durabilité et la compétitivité de leurs collectivités.
- Les pêcheurs du Manitoba dans les collectivités nordiques et éloignées ont exprimé le besoin d'un soutien supplémentaire pour les aider à participer avec succès à un marché libre.
- Les collectivités nordiques et autochtones s'inquiètent des effets économiques négatifs qu'un marché libre pourrait avoir sur elles et sur le mode de vie de leurs habitants.
- Les pêcheurs de la Saskatchewan et du Manitoba sont préoccupés par la dégradation de l'environnement et ses effets sur leurs lieux de pêche.
- Les pêcheurs qui ont participé à la mobilisation ont été peu favorables à la dissolution ou à la privatisation de l'OCPED :
  - Les pêcheurs pensent que la privatisation ne leur procurerait pas forcément de meilleurs prix dans la mesure où les entités privées s'intéressent davantage à leur propre résultat qu'à redistribuer une plus grande part de leurs profits aux pêcheurs.
  - Les pêcheurs ont indiqué qu'ils appuyaient, dans une certaine mesure, le maintien de l'OCPED, peut-être dans le cadre d'un autre modèle opérationnel qui pourrait répondre à bon nombre de leurs principales préoccupations, notamment le partage des profits, la propriété des biens de l'entreprise et un plus grand contrôle sur l'orientation stratégique et la gouvernance.
  - Un autre modèle opérationnel contribuerait également à atténuer le manque de confiance des pêcheurs à l'égard de l'OCPED.

### 5.3 ACTIVITÉS DE MOBILISATION DU COMITÉ

Le Comité a mené, selon son mandat, des activités de mobilisation axées sur l'examen plus approfondi des principales conclusions du processus de mobilisation de 2017 et sur l'audience des intervenants visant à connaître leurs points de vue sur d'autres modèles de gouvernance et de propriété qui pourraient appuyer les possibilités de collaboration et de coopération entre les pêcheurs. Le Comité souhaitait également connaître l'opinion des intervenants sur le rôle qu'ils pourraient jouer dans la mise en œuvre de ces modèles et dans quelles circonstances.

Le Comité a déterminé des intervenants au sein de chacune des administrations actives dans lesquelles l'OCPED exerce actuellement ses activités ou demeure signataire de la LCPED. Ces intervenants comprenaient des cadres supérieurs de l'OCPED, des représentants actifs d'organisations de pêcheurs commerciaux, des dirigeants autochtones régionaux, des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux, des associations nationales des pêches et d'autres intervenants qui s'intéressent vivement à l'avenir de l'OCPED.

Les intervenants ont été contactés directement pour présenter le Comité, décrire son mandat et ses objectifs, et demander s'il y avait un intérêt à le rencontrer. Le processus de rencontre en personne a permis au Comité de dialoguer avec chacun des intervenants et de leur poser des questions pour obtenir des précisions, assurer l'exactitude de l'information et centrer la discussion sur les éléments d'intérêt pour le Comité.

Des invitations ont été envoyées aux groupes d'intervenants avant les rencontres à chaque endroit. Ces lettres d'invitation fournissaient des renseignements supplémentaires qui décrivaient le Comité et ses domaines prioritaires et d'intérêt. Elles comprenaient également une série de questions visant à orienter la discussion avec des intervenants particuliers. Plus précisément, le Comité a demandé aux intervenants de lui faire part de leurs commentaires sur les points suivants :

- Les structures de gouvernance et de propriété qui devraient être envisagées pour soutenir la viabilité à long terme de l'industrie de la pêche en eau douce et offrir des possibilités à tous les pêcheurs,
- Les forces et les faiblesses de ces structures dans l'atteindre des objectifs.
- Le rôle qu'ils pensent pouvoir jouer dans le processus de transformation.

Une adresse électronique spéciale a été créée pour recevoir les commentaires, les questions et les observations adressés au Comité. Les intervenants ont été encouragés à présenter leurs observations écrites au Comité, en particulier s'ils n'étaient pas en mesure de le rencontrer ou s'ils avaient des renseignements et des points de vue supplémentaires à lui communiquer. Une copie de la lettre de mobilisation se trouve à l'annexe C.

Le Comité a eu l'occasion de rencontrer de nombreux intervenants et de discuter avec eux tout au long de ce processus. Les activités de mobilisation du Comité sont résumées au tableau 1.

## 5.4 CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

Bon nombre des commentaires que le Comité a reçus ont réaffirmé les messages reflétés dans le processus de mobilisation en 2017. L'occasion de rencontrer certains des premiers participants et d'explorer comment un processus de transition pourrait être mené faisait partie des objectifs du processus de mobilisation de 2018-2019. Les résultats de ces discussions figurent dans la section des observations du présent rapport.

**Tableau 1: Activités de mobilisation du Comité**

Date et lieu	Groupe d'intervenants
Les 12 et 13 septembre 2018 Ottawa	Personnel du MPO Coopératives et mutuelles Canada
Le 23 septembre 2018 Winnipeg	Office de commercialisation du poisson d'eau douce
Les 29 et 30 octobre 2018 Hay River, Yellowknife	Fédération des pêcheurs des Territoires du Nord-Ouest Nation métisse des Territoires du Nord-Ouest Première Nation Kát'odeeche Première Nation des Dénés Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest Morin Fisheries
Les 8 et 9 novembre 2018 Winnipeg	Institut national des pêches autochtones Assemblée des chefs du Manitoba Ni'Akinde (Consortium économique autochtone national) Fédération des Métis du Manitoba
Le 22 novembre 2018 Saskatoon	Grand conseil de Prince Albert Nation métisse – Saskatchewan Fédération des nations autochtones souveraines Saskatchewan Co-operative Fisheries Limited Ile-a-la-Crosse Fish Company Meadow Lake Tribal Council
Le 4 janvier 2019 Téléconférence	Gouvernement de l'Alberta
Le 11 janvier 2019 Téléconférence	Gouvernement de Saskatchewan

<b>Date et lieu</b>	<b>Groupe d'intervenants</b>
Les 15 et 16 janvier 2019 Winnipeg, Thompson	Gouvernement de Manitoba Manitoba Keewatinowi Okimakanak Nation crie de Fisher River Norway House Fishermen's Co-op Commercial Fishermen's Association of South Indian Lake Northern Association of Community Councils Leaf Rapids Nelson House Fishermen's Association Moose Lake Fishermen's Association Easterville Wabowden Split Lake Pukatawagan Fishermen's Association Granville Lake Fishermen's Association
Le 21 mars 2019 Winnipeg	Assemblée des Premières Nations, Comité national des pêches

## 6 OBSERVATIONS

---

Le Comité a reçu des renseignements d'une valeur exceptionnelle au cours des activités de mobilisation avec les intervenants. Ces renseignements, ainsi que l'examen des documents à l'appui sur la pêche intérieure, y compris les documents fournis par l'OCPED et le MPO, et les discussions tenues entre les membres du Comité ont contribué à leur compréhension des divers points de vue des intervenants et des moteurs du changement dans le contexte actuel.

Le Comité a conclu que l'OCPED sert les intérêts variés des intervenants en ce qui concerne la pêche intérieure. Ces intérêts se résument comme suit :

- Les intérêts des pêcheurs sont notamment les suivants :
  - la volonté d'obtenir de meilleurs rendements financiers, y compris un élargissement des marchés et un ajout de valeur sur les marchés actuels;
  - des pêches durables et la préservation des stocks de poissons;
  - une meilleure compréhension des activités de l'OCPED;
  - une participation directe aux décisions de l'OCPED qui les concernent directement;
  - un rôle permanent pour l'OCPED à l'avenir;
  - des possibilités pour les jeunes et la prochaine génération.
  
- Les intérêts gouvernementaux sont notamment les suivants :
  - maintenir des rôles administratifs dans les limites de leurs compétences respectives;
  - soutenir la durabilité des ressources et la viabilité à long terme de la pêche intérieure;
  - équilibrer les besoins et les intérêts de la pêche récréative et sportive et ceux de la pêche intérieure;
  - reconnaître le rôle positif que l'OCPED joue aujourd'hui et peut jouer à l'avenir, en particulier dans les collectivités nordiques et éloignées;
  - soutenir la viabilité économique à long terme de l'OCPED, notamment en veillant à ce que la direction et les administrateurs possèdent les compétences nécessaires pour combler les besoins de l'organisation.

Le Comité a fait remarquer que chaque compétence (fédérale, provinciale et territoriale) fonctionne en grande partie de façon indépendante et que le niveau de coordination entre les organisations gouvernementales n'est pas actuellement suffisant pour progresser avec succès.

- Les intérêts des collectivités nordiques et éloignées sont notamment les suivants:
  - reconnaître que ces collectivités seront le plus durement touchées par un système de marché libre;
  - veiller au maintien de l'importante valeur non pécuniaire des pêches commerciales pour les collectivités.
  
- Les intérêts de l'OCPED sont notamment les suivants :
  - maintenir la possibilité et la capacité d'acheter, de transformer et de commercialiser du poisson d'eau douce de grande qualité pour le compte de plus de 1 600 pêcheurs du Manitoba, de la Saskatchewan et des Territoires du Nord-Ouest;
  - régler les questions liées à la gestion, à l'intensification de la concurrence et aux préoccupations des pêcheurs.

- Les organisations non gouvernementales ont des intérêts qui sont notamment les suivants :
  - craindre que la structure actuelle de l'OCPED n'offre plus les meilleurs avantages aux pêcheurs et qu'il soit nécessaire de changer le modèle pour assurer sa viabilité;
  - promouvoir l'uniformité et des normes en matière de gestion des pêches et chez les peuples autochtones;
  - travailler directement avec les collectivités, les organisations régionales et les organismes gouvernementaux pour maximiser le potentiel des pêches au profit des peuples et des collectivités autochtones partout au Canada;
  - acquérir une partie ou la totalité des activités existantes de l'OCPED et transformer la nouvelle entité afin de l'harmoniser avec différents objectifs organisationnels.
- Les intérêts des entreprises de transformation privées sont notamment les suivants :
  - mettre l'accent sur les modèles de plans d'affaires individuels tout en reconnaissant qu'ils sont liés à la viabilité économique de l'OCPED;
  - maintenir l'approvisionnement de leur clientèle (pour les entreprises de transformation privées qui œuvrent à l'extérieur de la zone géographique de l'OCPED).
- Les intérêts des groupes régionaux à valeur ajoutée, comme les coopératives régionales de transformation, sont notamment les suivants :
  - favoriser des possibilités économiques durables pour les populations locales, ajouter à la valeur régionale et contribuer à la viabilité à long terme des pêches commerciales régionales;
  - contribuer à la préservation du mode de vie et du patrimoine culturels en tant qu'avantages non pécuniaires notables.

La diversité des intérêts souligne le fait que, dans le contexte actuel, il n'existe pas de concordance ou de consensus évidents des points de vue et des intérêts parmi ces groupes.

Le Comité a également relevé divers facteurs influant sur la pêche intérieure à l'intérieur des zones desservies par l'OCPED:

- **Biomasse** : Les pêcheurs de l'ensemble de la zone d'étude ont fait part de leurs préoccupations au sujet des pratiques uniques en matière de gestion des ressources dans chaque province et territoire et concernant la durabilité globale des ressources :
  - Une ressource durable est le fondement de toute structure organisationnelle ou de propriété future. Des ressources durables donnent l'assurance que les ressources seront là pour soutenir les générations futures de pêcheurs.
  - Les pêcheurs se sont dits préoccupés par la façon dont la pollution, les changements climatiques et d'autres perturbations d'origine humaine toucheront la pêche. L'incertitude quant à l'ampleur et à la portée de cette incidence, ainsi que la capacité des pêcheurs à s'adapter à ces changements, ont été soulevées dans chaque région.
  - Les pêcheurs reconnaissent le rôle que jouent les organismes de réglementation dans la gestion des ressources. Cependant, ils estiment qu'ils ne sont pas suffisamment informés, en particulier des décisions qui sont prises en matière de quotas ou de gestion des ressources, estimant que les décisions ne les impliquent pas ou qu'elles sont prises sans tenir compte de leur point de vue.
  - Les pêcheurs se sont dits préoccupés, dans certaines provinces et certains territoires, par le manque de ressources disponibles pour effectuer les travaux de recherche nécessaires à la détermination des niveaux de biomasse. Cela a contribué à un manque de confiance à l'égard de l'information partagée et à une certaine méfiance vis-à-vis des rapports et directives des organismes de réglementation.

- La rétroaction sur la mobilisation a permis de déterminer la valeur d'un plus grand nombre de recherches et de travaux scientifiques visant à améliorer la compréhension des populations d'espèces. La participation directe des pêcheurs à ce processus serait bénéfique.
- Une meilleure coordination est nécessaire entre les organismes de réglementation fédéraux et provinciaux afin d'assurer l'existence de ressources pour les générations futures.
- **Marché** : L'OCPED n'a pas de monopole sur le marché, bien qu'il exerce une certaine influence sur les prix dans certains marchés :
  - Bien qu'il puisse, dans une certaine mesure, s'adapter aux changements du marché, l'OCPED n'est pas en mesure de définir les préférences des acheteurs ou des consommateurs.
  - Les efforts, le temps et les coûts nécessaires pour développer et maintenir des marchés efficaces sont considérables.
- **Environnement concurrentiel** : Les répercussions de la concurrence sur le marché libre dans l'Ouest et le Nord canadiens ne sont pas entièrement connues pour le moment. On s'attend à ce que la concurrence profite aux pêcheurs qui capturent des espèces souhaitables dans des endroits favorables et qu'elle ait une incidence négative sur les pêcheurs qui capturent des espèces moins souhaitables dans des endroits moins favorables.
- **Durabilité des pêcheurs** : La durabilité à long terme de la pêche intérieure est étroitement liée à la durabilité de chaque pêcheur. Divers facteurs remettent en question cette affirmation :
  - L'âge moyen des pêcheurs augmente.
  - Les prix et les revenus stagnent par rapport à l'augmentation des coûts d'exploitation.
  - Les jeunes se voient offrir des possibilités d'emploi plus diversifiées.
  - Les possibilités d'améliorer la sécurité alimentaire grâce à des aliments d'origine locale et la reconnaissance accrue de l'importance sociale de la pêche pour les collectivités éloignées et nordiques sont toutes deux considérées comme des mesures positives pour favoriser la durabilité des pêcheurs.
- **Capital humain** : La capacité de s'adapter au changement. Le Comité a relevé à maintes reprises au cours du processus de mobilisation les défis que les pêcheurs commerciaux ont dû relever pour assurer un leadership, une gestion et une responsabilisation appropriés au sein de leur propre organisation. Dans un marché libre et concurrentiel, ces compétences sont essentielles au succès des pêcheurs et des organisations de pêcheurs.

Le Comité fait remarquer que ces facteurs contribuent à accroître l'incertitude au sein de la pêche intérieure. L'OCPED a observé que cette incertitude a déjà touché la disponibilité de l'offre et la commercialisation des produits du poisson. Cette incertitude persistera probablement et continuera de perturber les pêcheurs, les entreprises de transformation et les distributeurs dans un avenir prévisible, à moins que des changements ne soient apportés. Le modèle de marché à guichet unique selon lequel l'OCPED a fonctionné par le passé n'est pas viable dans le contexte de marché libre actuel.

En plus d'admettre la nécessité d'apporter des changements en temps opportun, on reconnaît que ces changements toucheront plus de 1 600 pêcheurs et les collectivités auxquelles ils sont liés. Les intervenants participant au processus de mobilisation, y compris, mais sans s'y limiter, les pêcheurs, ont parlé de la nécessité d'être sensibles à ce point. Ils ont également parlé de la nécessité que le changement s'effectue progressivement et au fil du temps, ainsi que du besoin de soutien tout au long des processus de changement afin de veiller à ce que les personnes les plus touchées par le changement soient soutenues. Le Comité a remarqué, pendant la mobilisation, l'existence de partenaires potentiels clés souhaitant appuyer le développement d'un changement positif et participer dans une future organisation transformée de l'OCPED.

## 7 RECOMMANDATIONS

---

### 7.1 INTRODUCTION

Le Comité est heureux de présenter une série de recommandations sur l'avenir de l'OCPED et de la pêche intérieure dans l'Ouest canadien. Les recommandations portent sur les objectifs du mandat fournis par le ministre, tiennent compte de l'environnement économique et biophysique actuel, reconnaissent les facteurs à l'origine des changements dans le secteur des pêches, abordent les intérêts et les enjeux recensés au cours des interactions du Comité avec les intervenants, et tiennent compte de la documentation à l'appui et des discussions entre les membres du Comité.

Les recommandations du Comité soulignent la nécessité d'apporter des changements. Le retrait du Manitoba et de la Saskatchewan de la LCPED au cours des dernières années, les préoccupations croissantes au sujet de la biomasse et de la durabilité des ressources halieutiques et les changements relatifs au marché et aux préférences des consommateurs indiquent tous que la structure actuelle de la pêche intérieure ne convient plus pour répondre aux besoins de ceux qui ont un intérêt dans cette pêche.

En formulant ses recommandations, le Comité a tenu compte de deux considérations fondamentales. Premièrement, le Comité ne considère pas le maintien du système et du modèle opérationnel existants comme durable. Le Comité prévoit que de nouvelles entreprises et organisations économiques continueront d'entrer sur le marché dans lequel l'OCPED exerce actuellement ses activités, afin de saisir les occasions qui se présentent sur le marché libre. Cette perspective est appuyée par les interactions du Comité avec les représentants de l'OCPED et la plupart des intervenants. Deuxièmement, le Comité n'a pas envisagé la dissolution de l'OCPED. Bien que les intervenants aient donné de nombreux exemples de questions et de préoccupations qu'ils aimeraient voir résolues, ils appuient massivement le concept d'une fonction de transformation et de commercialisation du poisson pour appuyer les efforts des pêcheurs.

Les recommandations du Comité ne manquent pas de reconnaître la diversité des intérêts des intervenants actuels et le fait qu'il n'existe pas de concordance ou de consensus évidents des points de vue entre les groupes (voir la section 6).

Le Comité a donc conclu que toute tentative d'imposer une structure créée par le Comité à la pêche serait infructueuse.

Cependant, le Comité croit qu'il est possible pour les intervenants actuels de s'entendre sur une structure. Le Comité pense également que la structure la plus susceptible d'aboutir à un accord implique la création d'une association officielle de producteurs de poisson (par exemple, une coopérative fédérée) qui peut tenir compte des différents points de vue et intérêts régionaux tout en réalisant les économies d'échelle requises en matière de transformation et de commercialisation sur les marchés extérieurs. Plus de détails sur cette fédération d'entreprises sont fournis ci-dessous.

Les recommandations du Comité sont conçues pour fournir un processus très structuré dans le cadre duquel les intervenants peuvent régler leurs différends et prendre une décision qu'ils appuient tous. Les recommandations du Comité visent également à obtenir des résultats qui appuient des possibilités significatives de collaboration et de coopération entre les pêcheurs, tiennent compte des besoins des pêcheurs autochtones et de leurs collectivités, et favorisent l'autodétermination. À cette fin, le Comité reconnaît que le processus nécessitera un soutien indépendant et neutre dès le départ.

Les recommandations et les mesures prises par le Comité sont guidées par les principes suivants :

- Mettre immédiatement en œuvre des mesures pratiques pour réduire l'incertitude.
  - Fournir un échéancier et un calendrier pour la mise en œuvre du processus de transformation.
  - Fournir des ressources consacrées au soutien du processus de transformation prévu.
- Prévoir du temps dans le processus de transformation afin que les parties lésées disposent d'un délai raisonnable pour s'adapter.
  - Les intervenants qui subissent le plus les répercussions d'un système de marché libre sont aussi les groupes dont la capacité d'adaptation est la plus faible.
    - Les groupes situés dans les collectivités nordiques et éloignées font face à de plus grands défis socio-économiques en raison de leur situation géographique, ont des coûts d'intrants et de fret plus élevés, et capturent généralement des espèces de moindre valeur en plus faibles volumes.
- Reconnaître la nécessité de renforcer les capacités.
  - Les pêcheurs et les collectivités, en particulier ceux qui risquent d'être les plus lésés par ces changements, doivent être bien préparés à fonctionner dans le système du marché libre. Même si bon nombre des problèmes auxquels ils font face ne peuvent être changés, le temps et les ressources peuvent améliorer la résilience des populations locales et des pêcheurs et leur capacité de s'adapter à ces changements.
  - Une capacité et un soutien accrus qui permettent de perfectionner les compétences et de sensibiliser aux activités contribueront aux résultats de la transformation, quels qu'ils soient.
  - Améliorer la communication de l'information ainsi que la communication entre les pêcheurs et l'OCPED, et entre les pêcheurs.
  - Nécessaire si l'on veut que les intervenants comprennent et apprécient les changements et les progrès réalisés au cours du processus de transformation.
  - Réduira l'incertitude et les spéculations chez les pêcheurs et les autres intervenants.
- Prévoir du temps pour que des mesures efficaces soient prises afin de répondre aux préoccupations relatives à la biomasse.
  - La gestion durable de la biomasse et la participation des intervenants sont une étape importante dans le développement d'une pêche durable dans les eaux intérieures.
  - Les gouvernements impliqués dans la gestion des ressources devraient écouter activement les intervenants directement concernés par l'exploitation de la ressource.
  - La participation des pêcheurs à la surveillance des ressources aquatiques appuie la capacité des collectivités régionales à promouvoir l'autodétermination et la gestion des ressources naturelles dont elles dépendent.
- Accorder aux pêcheurs commerciaux et aux autres intervenants régionaux le temps nécessaire pour explorer et déterminer de façon significative le rôle qu'ils veulent collectivement jouer dans le processus futur.
  - Pour la plupart des pêcheurs, l'avenir de la pêche intérieure dans la zone desservie par l'OCPED dépendra du degré auquel les pêcheurs sont en mesure de partager les risques et les possibilités à une plus grande échelle que ce qui s'est produit jusqu'à maintenant.
- Accorder aux gouvernements et organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux le temps nécessaire pour déterminer les rôles précis qu'ils auront à jouer pour appuyer cette transition dans leurs régions de compétence.

- Accorder le temps nécessaire pour bien définir le rôle efficace de l'OCPED dans un environnement en évolution.
  - L'OCPED et les pêcheurs participants doivent évaluer les répercussions de tout changement proposé sur la viabilité de l'OCPED. Cela ne fait qu'un an que le Manitoba est passé à un système de marché libre. L'OCPED et les pêcheurs commerciaux ne commencent que maintenant à constater les répercussions de l'intensification de la concurrence.
  - L'installation de plusieurs usines de transformation régionales est en cours. Leur viabilité, tant individuelle que collective, dépend de leurs relations entre elles et avec l'OCPED.
  - La Stratégie de revitalisation de la pêche commerciale dans le Grand lac des Esclaves a établi un rôle permanent pour l'OCPED comme acheteur en dernier ressort lorsque les produits du poisson ne peuvent être commercialisés avec succès par les Territoires du Nord-Ouest.
  - D'autres pêcheurs ou organisations de pêcheurs peuvent également considérer l'OCPED comme un acheteur consentant en dernier ressort. La viabilité d'un tel modèle opérationnel et son incidence sur les divers intervenants n'ont pas été établies.

Il est important de souligner que les recommandations du Comité définissent un processus qui fait intervenir tous les intervenants, y compris les gouvernements. Il faudra encourager la collaboration et la coopération entre les intervenants pour aller de l'avant, quelle que soit la solution. Environ 1 600 pêcheurs participent à la pêche intérieure visée par l'OCPED. Ces personnes et les collectivités auxquelles elles sont liées doivent être prises en compte dans l'élaboration de plans destinés à cette importante industrie.

Les recommandations suivantes décrivent un processus triennal qui comprend des changements immédiats à l'OCPED au cours de la première année, le développement de capacités humaines et organisationnelles au cours de la deuxième année et l'établissement d'une voie à suivre au cours de la troisième année.

## 7.2 PREMIÈRE ANNÉE : CHANGEMENTS À L'OCPED

### 7.2.1 Changer la gouvernance de l'OCPED

1. Accroître la participation des pêcheurs à l'OCPED en faisant appel à des membres de conseils de pêcheurs et d'organisations de pêcheurs. Les membres de conseils de pêcheurs devraient être choisis de manière à refléter la diversité géographique régionale des activités de l'OCPED et le profil démographique de la participation des Autochtones à la pêche. Les membres de conseils de pêcheurs doivent posséder les compétences nécessaires en matière de prise de décisions et être capables de tenir compte des intérêts de la pêche intérieure dans les zones desservies par l'OCPED. Pour assurer une supervision appropriée, la composition du conseil de l'OCPED devrait également comprendre des compétences appropriées dans des domaines comme le droit, la comptabilité et les ressources humaines.
2. Établir un comité actif de délégués de pêcheurs pour renforcer les efforts de mise en œuvre d'une communication réelle et continue entre les pêcheurs et le conseil et la direction de l'OCPED, afin que lorsque le conseil et la direction prennent des décisions, celles-ci soient perçues comme tenant compte des besoins des pêcheurs. Un comité de délégués aiderait à fournir des commentaires au conseil et pourrait fonctionner comme un mécanisme de communication de l'information et des points de vue entre l'OCPED, les organisations de pêcheurs et leurs collectivités. La représentation au comité de délégués pourrait provenir de régions géographiques précises et comprendre des intérêts non géographiques, comme les activités régionales de transformation à valeur ajoutée.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Le rôle principal des délégués est de faciliter la circulation de l'information entre les pêcheurs et le conseil et vice versa. Cette communication se fait officiellement par l'éducation et de façon informelle par le biais de discussions et de consultations. Le rôle des délégués est souvent difficile, car ils doivent non seulement agir comme défenseurs de l'OCPED, mais aussi veiller à ce que les préoccupations des pêcheurs soient

Les changements apportés à la gouvernance de l'OCPED devraient être officialisés afin de communiquer l'engagement envers le processus de transformation et d'offrir une plus grande certitude aux intervenants. À cette fin, le Comité recommande que l'incertitude entourant la direction de l'OCPED soit levée, y compris la confirmation de la fonction et du titre du président (ils sont actuellement « provisoires »).

### 7.2.2 Renforcer les activités de l'OCPED

L'OCPED, et en particulier ses opérations sur le terrain, a fait des progrès considérables pour établir et maintenir des relations positives avec les pêcheurs et les organisations de pêcheurs. L'OCPED a également déployé des efforts considérables pour développer une plus grande résilience aux risques et aux incertitudes associés à un système de marché libre. Ces efforts doivent être maintenus et surveillés pour en assurer le succès.

La viabilité opérationnelle de l'OCPED et le succès du processus de transformation sont étroitement liés. Une organisation forte et résiliente est nécessaire pour soutenir les opérations existantes et le processus de transformation. Une viabilité et une gestion opérationnelles solides au sein de l'OCPED fourniront une assurance aux intervenants au cours de ce processus.

Le Comité recommande que l'OCPED entreprenne des activités qui permettent une communication et un échange d'information significatifs avec les pêcheurs. Il est important qu'il y ait une compréhension mutuelle de l'environnement changeant, des risques, de la volatilité et des incertitudes inhérents au système de marché libre, ainsi que des mesures qui doivent être prises pour faire face à ces changements et à ces défis. L'OCPED et les pêcheurs entretiennent des liens étroits depuis 50 ans, et cette relation doit être renforcée pour relever les défis et saisir les possibilités qui se présenteront dans l'avenir.

L'intégration démontrée des points de vue des Autochtones et des pêcheurs dans le processus décisionnel de l'OCPED améliorera la confiance et la communication entre les deux groupes et réduira l'incertitude.

### 7.2.3 Soutien du processus

Le Comité reconnaît que la réalisation de la transformation dans les délais prévus exigera un soutien, une supervision et une orientation considérables. Le Comité recommande donc que des ressources spécialisées – en particulier un interlocuteur et du personnel de soutien – soient fournies pour faciliter ce processus de transformation.<sup>32</sup> Ces ressources doivent être disponibles dès le début pour aider les divers groupes d'intervenants à prendre des décisions.

Ce soutien serait axé notamment sur les points suivants :

- **Liens neutres** : Du point de vue des intervenants, l'interlocuteur ne peut avoir d'autre intérêt que celui d'assurer le succès du processus. Un interlocuteur rassemble les différents points de vue des intervenants et les amène à prendre une décision.
- **Mobilisation et facilitation**: La tâche consistant à amorcer la transformation est considérable et des ressources sont nécessaires pour entreprendre le processus, notamment :
  - la coordination des ministères et organismes fédéraux;
  - la coordination des gouvernements provinciaux;
  - la facilitation et la consultation auprès des intervenants;
  - la coordination des processus.

---

communiquées au conseil et à la direction. Cette structure permet aux pêcheurs de s'exprimer sur les activités de l'OCPED, tout en veillant à ce que l'OCPED fonctionne d'une manière raisonnablement efficace. Elle fournit également, par l'éducation et la participation, un moyen d'accroître le nombre de futurs membres potentiels du conseil et de dirigeants communautaires.

<sup>32</sup> Un interlocuteur est une personne qui conclut une entente ou un accord entre des organisations ou des groupes.

- **Surveillance et évaluation** : Il est nécessaire de surveiller et d'évaluer en permanence les efforts des intervenants et des organismes de soutien afin de déterminer les progrès réalisés et les changements qui pourraient être nécessaires.

L'appui du gouvernement fédéral sera nécessaire pour maintenir le soutien du processus pendant toute la durée de celui-ci. Le Comité n'a pas examiné quel pourrait être le mécanisme approprié pour le rôle d'interlocuteur, si ce n'est que la personne (plus le personnel de soutien) devrait être une entité neutre dont le seul intérêt est d'amener les divers groupes d'intervenants à prendre une décision qui est acceptable pour le groupe et qui est jugée réaliste. En recommandant que le soutien soit fourni par le biais du processus de transformation, le Comité est sensible à l'idée selon laquelle cela pourrait être interprété à tort comme l'introduction d'un niveau supplémentaire de bureaucratie administrative dans le processus. Le Comité s'est penché sur cette question et estime qu'une facilitation et une coordination définies sont nécessaires pour mettre en œuvre le processus de transformation. Dès que ce processus sera terminé, le rôle et la fonction du soutien cesseront.

#### 7.2.4 Planification pour la deuxième année

Le succès futur d'un OCPED transformé dépendra dans une large mesure du renforcement des capacités et des compétences des pêcheurs et des organisations de pêcheurs. Le Comité a explicitement observé la nécessité de renforcer la capacité d'organisation et de leadership chez les pêcheurs pour ouvrir la voie à une pêche viable dans les eaux intérieures.

Le rôle des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux dans le soutien de cette transition sera essentiel au succès de ce processus.

D'ici un an, on s'attend à ce que les divers gouvernements aient déterminé les rôles respectifs qu'ils ont l'intention de jouer pour appuyer le processus de transformation. Cet appui pourrait comprendre des engagements à maintenir les soutiens opérationnels actuels ou révisés pour les pêches, y compris, mais sans s'y limiter, la mise en œuvre d'investissements dans les infrastructures et le développement organisationnel qui facilitent l'établissement de mécanismes significatifs de coopération et de collaboration entre les pêcheurs et les autres intervenants.

Pour assurer la coordination nécessaire entre les organismes et ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux, le Comité recommande la création d'un processus de charrette auquel participeraient ces intervenants dans un délai raisonnable, c'est-à-dire trois mois.<sup>33</sup> Dirigé par des professionnels, ce processus permettra d'examiner et de confirmer les domaines de soutien mutuel pour la pêche intérieure. Un protocole d'entente confirmant le soutien des intervenants pendant la durée du processus de transformation découlera de ce processus.

Parallèlement, l'interlocuteur pourrait également commencer à faire participer les intervenants non gouvernementaux intéressés afin d'établir une base de référence sur la façon dont les activités de renforcement des capacités se dérouleront au cours de la prochaine année. Cela pourrait inclure la création d'un cadre pour l'établissement d'un consensus.

---

<sup>33</sup> Charrette: une charrette est une forme de processus de planification participative qui réunit une équipe interdisciplinaire pour créer un plan de conception et de mise en œuvre pour un projet précis. Généralement menées dans des délais serrés, les charrettes font idéalement appel à des équipes interfonctionnelles qui collaborent pour élaborer des solutions.

### 7.2.5 Plan de communication

Les changements qui concernent l'environnement concurrentiel au Manitoba, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest, ainsi que les changements opérationnels au sein de l'OCPED, ont suscité de l'incertitude et des préoccupations au sein de l'industrie de la pêche commerciale dans les régions desservies par l'OCPED. Ces préoccupations deviendront plus prononcées au cours du processus de transformation à mesure que les pêcheurs seront confrontés à des pressions et à des possibilités supplémentaires.

Le Comité recommande l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication pour s'assurer que les gouvernements et les pêcheurs sont pleinement au courant du plan de transformation et qu'ils ont régulièrement l'occasion d'examiner les progrès du processus de transformation et de discuter des préoccupations ou des enjeux. Le Comité est d'avis que cette communication appuiera un processus ouvert et transparent réclamé par les pêcheurs commerciaux et qu'elle contribuera à réduire l'incertitude.

## 7.3 DEUXIÈME ANNÉE : RENFORCER LES CAPACITÉS

### 7.3.1 Renforcement des capacités

Les principaux objectifs durant la deuxième année sont l'évaluation de la pertinence d'une nouvelle organisation de pêcheurs pour la prise en charge d'une partie ou de la totalité des activités de l'OCPED, et la détermination de la probabilité de succès de cette organisation. Comme il est indiqué ci-dessous, la nouvelle organisation de pêcheurs serait structurée comme une fédération commerciale d'entreprises de transformation ou de groupes de pêcheurs régionaux. Pour atteindre ces deux objectifs, deux activités sont nécessaires : 1) améliorer la capacité de collaboration et de coopération des intervenants et 2) offrir aux pêcheurs l'occasion d'en apprendre davantage sur le marché libre et les répercussions opérationnelles de ce modèle. La deuxième année comprendrait également les activités déterminées dans le cadre du processus de la charrette de la première année qui appuient le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles dans le cadre de la pêche intérieure. L'interlocuteur jouera un rôle de leadership en veillant à ce que ces mesures soient prises en temps opportun et de manière efficace.

L'amélioration continue et démontrée des capacités institutionnelles des pêcheurs, des organisations de pêcheurs et de l'OCPED est nécessaire pour renforcer et appuyer la transformation et pour aborder efficacement les risques et incertitudes associés à la création d'une nouvelle organisation de pêcheurs.

### 7.3.2 Investissement et soutien du gouvernement

Au cours de la deuxième année, les appuis du gouvernement qui ont été définis au cours de la première année seront mis en œuvre afin de répondre aux besoins continus en matière d'infrastructure et d'appuyer la collaboration et la coopération entre les organisations et les intervenants, et la transformation de l'OCPED. Parmi les exemples d'appui, mentionnons les investissements dans les infrastructures qui ont été déterminés en consultation avec les pêcheurs et l'aide accordée aux activités continues des organisations non gouvernementales qui contribuent à accroître l'autosuffisance des pêcheurs et des organisations de pêcheurs. Ces efforts devraient comprendre la participation active d'organismes nationaux qui exercent actuellement leurs activités sur la base de ces objectifs ou d'objectifs similaires (p. ex. l'Assemblée des Premières nations relatives aux pêches, l'Institut national des pêches autochtones) et la coordination de ceux-ci. Le Comité remarque que des ressources considérables sont disponibles par l'intermédiaire des organismes de développement régional existants et d'autres groupes comme les institutions financières autochtones du centre du Canada.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Les ministères fédéraux ont mis en place des programmes qui peuvent appuyer directement le processus de transformation. Des organismes et des ministères comme Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence canadienne de développement économique du Nord, le MPO, Emploi et Développement social Canada, Affaires autochtones et du Nord Canada, Innovation Canada, Sciences et Développement économique Canada

### **7.3.3 Confirmer le cadre de transformation**

Avant la fin de la deuxième année, l'interlocuteur évaluera les progrès des intervenants de la pêche commerciale et leur capacité à achever la transformation de l'OCPED en une nouvelle organisation de pêcheurs.

Cette évaluation confirmera si les intervenants peuvent appuyer avec succès un OCPED transformé en une nouvelle organisation de pêcheurs. Les objectifs prioritaires d'une nouvelle organisation étaient notamment d'assurer la viabilité à long terme de la pêche intérieure dans les zones actuellement desservies par l'OCPED, d'offrir à tous les pêcheurs de ces provinces et territoires des possibilités significatives de commercialisation de leurs prises, de reconnaître les besoins des pêcheurs autochtones et de leurs communautés et d'appuyer l'autodétermination.

## **7.4 TROISIÈME ANNÉE : ÉTABLIR ET METTRE EN ŒUVRE LA VOIE À SUIVRE**

Au cours de la troisième année, après l'évaluation des progrès réalisés au cours de la première et de la deuxième année, l'interlocuteur confirmera et mettra en œuvre le reste du processus de transformation.

Le Comité estime qu'un délai de deux ans est suffisant pour évaluer les progrès réalisés par les intervenants en ce qui concerne le renforcement de la capacité de fonctionner avec succès dans un système de marché libre. Le Comité est d'avis que le temps est également suffisant pour évaluer les répercussions d'une concurrence accrue dans un marché libre sur la pêche intérieure pratiquée dans les zones desservies par l'OCPED.

Le Comité pense que des échéanciers clairs et définis lient le processus général et donnent aux intervenants la certitude que le processus est géré et qu'il aboutira à une conclusion. Les intervenants ont fait part de leurs préoccupations au sujet de l'avenir de la pêche intérieure pratiquée dans les régions desservies par l'OCPED. L'établissement d'échéanciers clairs renforcera l'importance d'une conclusion en temps opportun.

### **7.4.1 Détermination de l'objectif de transformation**

Le Comité croit qu'il est possible pour les intervenants de s'entendre sur une structure pour une pêche transformée dans les eaux intérieures. Le Comité est également d'avis que la structure la plus susceptible d'aboutir à un accord implique la création d'une nouvelle organisation de pêcheurs organisée comme une fédération commerciale d'entreprises de transformation et de groupes de pêcheurs régionaux. Organisée de cette façon, la nouvelle organisation de pêcheurs peut tenir compte des différents points de vue et intérêts régionaux tout en réalisant les économies d'échelle nécessaires en matière de transformation et de commercialisation sur les marchés extérieurs. La nouvelle organisation de pêcheurs peut également former des partenariats avec des groupes afin d'assurer l'accès au capital, aux compétences en affaires et à d'autres compétences.

Une évaluation de la pertinence d'une nouvelle organisation de pêcheurs et de ses chances de succès sera effectuée par l'interlocuteur avant la fin de la deuxième année. Le plan pour la troisième année sera fondé sur cette évaluation. Si l'évaluation conclut que la nouvelle organisation de pêcheurs n'a pu être mise sur pied avec succès, le gouvernement fédéral envisagera d'autres solutions. Celles-ci sont examinées ci-dessous par ordre de préférence.

---

et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada ont des programmes qui pourraient aider directement ou indirectement les intervenants en matière de marketing et de développement commercial, de formation, de renforcement des capacités, de développement économique et communautaire autochtone, de compétences relatives à la gestion des ressources, ainsi que de développement économique général. Les programmes provinciaux pourraient également contribuer à cette transformation.

**Nouvelle organisation de pêcheurs** La nouvelle organisation de pêcheurs, qui reprendrait une partie ou la totalité des activités de l'OCPED, serait structurée comme une fédération commerciale d'entreprises de transformation et de groupes de pêcheurs régionaux.<sup>35</sup> Cette structure permettrait de tenir compte des différents points de vue et intérêts régionaux tout en réalisant des économies d'échelle en ce qui a trait à la transformation et à la commercialisation.

Le temps consacré au renforcement des capacités des groupes régionaux au cours de la deuxième année aidera à déterminer la robustesse de ces groupes ainsi que leur volonté et leur capacité à collaborer pour créer et exploiter une nouvelle organisation de pêcheurs. La nouvelle organisation de pêcheurs s'appuierait sur l'OCPED actuel, qui a déjà établi des relations de travail étroites avec les pêcheurs qui fournissent les matières premières et les clients auxquels l'OCPED vend ses produits.

Les propriétaires de la nouvelle organisation fédérée de pêcheurs pourraient être des organisations coopératives régionales (Territoires du Nord-Ouest, Saskatchewan, nord du Manitoba, sud du Manitoba) qui existent déjà ou qui pourraient se former au cours de la première et de la deuxième année à partir d'associations et de coopératives locales de pêcheurs. Les propriétaires pourraient également inclure des entreprises de transformation régionales appartenant à des investisseurs. La structure fédérée pourrait encourager, faciliter et appuyer une appropriation plus locale et pourrait inclure l'aménagement modeste d'installations de transformation régionales à valeur ajoutée. Ces organisations participeraient à l'appropriation d'une organisation centrale de commercialisation ou de transformation (OCPED) qui fonctionnerait à leur avantage et qui leur appartiendrait.

Si une nouvelle organisation de pêcheurs ne peut être formée avec succès, le Comité a déterminé qu'une société de développement économique autochtone, qui assumerait une partie ou la totalité des fonctions de l'OCPED, pourrait être une solution de rechange convenable pour les intervenants et pour le plus grand profit des pêcheurs. Le Groupe d'experts a rencontré directement diverses entités de développement économique autochtones qui souhaitent adopter un modèle d'affaires qui reproduit les économies d'échelle associées aux installations de transformation et de commercialisation centralisées et coordonnées de l'OCPED, et qui répartit ces avantages à certains segments de la population de pêcheurs, selon ce qu'ont décidé les intervenants. Une société de développement économique autochtone aurait une portée nationale et offrirait aux autochtones des occasions de perfectionnement et de formation.

Les deux organisations devront relever le défi consistant à coordonner la relation complexe entre la pêche, la transformation et la commercialisation du poisson, compte tenu de l'augmentation de la capacité de transformation régionale dans l'Ouest et le Nord canadiens qui se produit en ce moment. Si des mesures efficaces visant à coordonner ces activités ne sont pas prises, la surcapacité de transformation entraînera des inefficacités de production, des coûts plus élevés et des prix plus bas pour les pêcheurs. Une nouvelle organisation de pêcheurs, en tant que groupe qui s'est volontairement réuni dans le cadre d'une structure de propriété commune, relèverait ces défis d'une manière collaborative axée sur les besoins des pêcheurs. On peut s'attendre à ce qu'une société de développement économique autochtone aborde ce défi du point de vue des besoins de l'organisme de développement. Le Comité a déterminé qu'il serait préférable qu'une nouvelle organisation de pêcheurs ait la possibilité initiale d'assurer cette coordination.

---

<sup>35</sup> Une fédération d'entreprises est composée d'un certain nombre d'entreprises indépendantes qui, ensemble, possèdent une organisation centralisée. Les entreprises indépendantes sont formellement et juridiquement autonomes et conservent un degré d'indépendance considérable en ce qui a trait à leurs pouvoirs, à leur identité et à leur capacité d'action. En même temps, les entreprises indépendantes délèguent volontairement des activités à une organisation centrale et respectent la capacité d'action de cette organisation dans les rôles qui lui sont assignés.

Si ni le modèle d'une nouvelle organisation de pêcheurs ni celui de la société de développement économique autochtone ne conviennent, les options pour l'avenir de l'OCPED sont plus limitées et chacune d'elles comporte des défis considérables. D'autres solutions pourraient être envisagées : a) trouver des moyens d'appuyer le système actuel de l'OCPED; b) dissoudre l'OCPED par la vente d'actifs ou de domaines d'activité spécifiques et c) mettre purement et simplement un terme aux activités de l'OCPED.

Comme cela a déjà été mentionné dans le présent rapport, le Comité n'a pas envisagé la dissolution de l'OCPED dans ses recommandations. Le Comité a reçu le mandat de déterminer et d'évaluer des solutions de rechange transformatrices potentielles qui appuient les possibilités de collaboration et de coopération à grande échelle entre les pêcheurs, y compris les nouvelles ententes de partenariat. Le Comité n'a pas envisagé de solutions de rechange qui supprimeraient les fonctions de l'OCPED. Si ces solutions de rechange étaient envisagées, des efforts et des ressources considérables seraient nécessaires pour les mettre en œuvre avec succès et pour atténuer adéquatement les effets négatifs qu'elles pourraient avoir sur certains pêcheurs commerciaux (et particulièrement ceux des régions éloignées).

#### **7.4.2 Rôle des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux**

Dès que l'objectif de transformation visé est confirmé, il faudra déterminer le rôle de soutien que les gouvernements fédéral et provinciaux devront jouer pour assurer une transformation réussie. Bien que la forme et la portée de ce rôle puissent varier selon les résultats, l'objectif est de fournir un soutien suffisant tout au long de cette étape de transformation afin d'atténuer les effets négatifs pour les pêcheurs. Ce processus, conforme aux activités de la première et de la deuxième année, nécessitera une collaboration avec tous les intervenants, y compris les pêcheurs.

Ce soutien pourrait comprendre des initiatives de formation continue et un renforcement des capacités pour faciliter la transformation, ainsi que des investissements continus dans les infrastructures et d'autres formes de soutien. Le soutien pourrait également inclure des mécanismes de stabilisation plus passifs, tels que la mise à disposition d'un bénéficiaire du filet de sécurité ou d'une fonction de garantie de la dette.

Le Comité fait remarquer que pour que ce processus soit couronné de succès, la coordination et la gestion des ressources au sein du système fédéral nécessiteront un leadership à un niveau approprié de la direction pour pouvoir prendre des décisions et faire autorité au nom du gouvernement.

Le tableau 2 de la page suivante résume le calendrier et les activités des recommandations du Comité.

**Tableau 2: Résumé des recommandations**

<b>Year</b>	<b>Action</b>	<b>Explanation</b>
<b>Première année Changements à l'OCPED</b>	Changer la gouvernance de l'OCPED	Accroître la participation des pêcheurs au conseil de l'OCPED. Établir un comité actif de délégués de pêcheurs.
	Renforcer les activités de l'OCPED	Faire progresser les activités de l'OCPED qui permettent une communication et un échange de renseignements significatifs avec les pêcheurs afin d'intégrer les divers points de vue à la prise de décisions.
	Soutien du processus	Mettre en place un soutien pour le processus de transformation, avec un interlocuteur et du personnel de soutien spécialisés.
	Planification pour la deuxième année	Appliquer un processus de « charrette » avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux afin de trouver des éléments de soutien et de les utiliser pour appuyer la pêche intérieure et le processus de transformation.
	Plan de communication	Élaborer et mettre en œuvre un plan pour faire connaître l'état d'avancement du plan de transformation.
<b>Deuxième année Renforcer les capacités</b>	Renforcement des capacités	Améliorer la capacité des intervenants à collaborer et à coopérer. Offrir aux pêcheurs l'occasion d'en apprendre davantage sur le marché libre et sur les répercussions opérationnelles de ce modèle.
	Investissement et soutien du gouvernement	Mise en œuvre du soutien déterminé lors des processus de charrette de la première année.
	Confirmer le cadre de transformation	Évaluer les progrès et l'aptitude des intervenants à mener à bien le processus de transformation.
<b>Troisième année Établir et mettre en œuvre la voie à suivre</b>	Détermination de l'objectif de transformation	Les intervenants s'entendent sur une structure de transformation de la pêche intérieure.
	Rôle des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux	Détermination des rôles de soutien des gouvernements afin d'assurer une transformation réussie grâce à la formation, au renforcement des capacités et aux investissements dans les infrastructures.

## 8 CONCLUSION

---

La pêche intérieure est un élément important du caractère du Canada et revêt une importance particulière pour les peuples autochtones et les collectivités nordiques et éloignées. Le Comité a établi une structure qui reflète la valeur considérable de la pêche, qui permet aux personnes les plus étroitement liées à son succès de participer aux décisions et à la planification futures, et qui garantit que les générations futures auront la possibilité de participer à la pêche intérieure.

Le Comité estime que le plan qu'il recommande tient compte des préoccupations et des incertitudes soulevées par les intervenants et relevées par le Comité dans son examen.

Le plan prévoit la mise en œuvre d'un ensemble défini d'activités sur trois ans. Tous les intervenants participent au processus de planification et de mise en œuvre qui, à son tour, offre le plus grand potentiel d'entente et de réussite.

Le plan est pratique et efficace, et il respecte le statut des communautés autochtones et le rôle que joue la pêche intérieure pour ces communautés. Il comprend des dispositions pour le soutien du processus tout au long de celui-ci, ainsi qu'un plan de communication complet pour transmettre l'information et recevoir une rétroaction régulière sur l'état d'avancement du processus.

## 9 RÉFÉRENCES

---

Alliance Coopérative Internationale. 2019. Co-operative identity, values & principles. <https://www.ica.coop/en/co-operatives/co-operative-identity>.

Carrere, M., Joly, I., and Rousseliere, D. 2011. De la longévité coopérative: une étude de la survie des coopératives agricoles françaises. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (320):82–98.

Co-operative Innovation Project. 2016. Model of a Robust Co-operative Development Environment. Part of Co-operative Innovation Project Final Report. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan. <http://usaskstudies.coop/documents/pdfs/5-model-of-a-robust-co-operative-development-environment.pdf>

Co-operatives First. 2019. <https://co-operativesfirst.com/>.

Frenken, K. 2014. The evolution of the Dutch dairy industry and the rise of co-operatives: A research note. *Journal of Institutional Economics* 10(1):163–174.

Freshwater Fisheries Socio-Economic Work Team. December 2011. State of the Freshwater Fisheries in Alberta, Saskatchewan, Manitoba, and Northwest Territories – Socio-Economic Viability of the Industry.

Monteiro, N. and Stewart, G. 2015. Scale, scope and survival: A comparison of co-operative and capitalist modes of production. *Review of Industrial Organization* 47:91–118.

Office de commercialisation du poisson douce. Plan d'affaires de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2022-2023.

Plunkett Foundation. 2019. Our Story. <https://plunkett.co.uk/our-story/>.

**Tableau 3: Pays inclus dans chaque région (les pays où il n'y a pas d'exportation ne sont pas représentés)**

Les figures 3 et 4 décrivent les exportations de poissons d'eau douce et mentionnent les catégories regroupées pour présenter l'information sur les exportations. Les données des pays suivants ont été incluses dans chaque région.

<b>Europe</b>	<b>Asie</b>	<b>Autres</b>	<b>États-Unis</b>
Autriche	Chine	Algérie	États-Unis d'Amérique
Belgique	Hong Kong	Australie	
République tchèque	Israël	Barbade	
Danemark	Japon	Bermudes	
Estonie	Kazakhstan	Brésil	
Finlande	Corée du Sud	Burkina Faso	
France	Malaisie	République dominicaine	
Allemagne	Singapour	Guyane	
Islande	Taiwan	Panama	
Lituanie	Thaïlande		
Pays-Bas	Vietnam		
Pologne	Turquie		
Portugal	Émirats arabes unis		
Fédération de Russie			
Suède			
Suisse			
Ukraine			

## ANNEXE A – PÊCHE INTÉRIEURE AU CANADA

Vous trouverez ci-après de l'information supplémentaire sur les provinces et les territoires, dont proviennent environ 95 % des prises canadiennes de poissons d'eau douce, selon le poids et la valeur au débarquement.

L'information pour les Territoires du Nord-Ouest, la Saskatchewan et le Manitoba est fondée sur des données de l'OCPED et exclut la plupart des ventes locales, p. ex. les volumes et les prix de celles-ci. L'information pour l'Ontario provient de l'Ontario Commercial Fisheries Association (OCFA) (<http://www.ocfa.ca/fisheries-industry/fisheries-statistics>) et peut inclure ou non des données sur les ventes locales. Des renseignements non confirmés provenant de pêcheurs suggèrent que les prix des ventes locales peuvent être plus élevés que ceux reçus de l'OCPED ou d'autres marchés et que, par conséquent, les prix réels peuvent différer de ceux qui sont indiqués ici. Il peut également y avoir une différence dans la méthodologie utilisée pour obtenir ces renseignements. Ainsi, il n'est probablement pas utile de faire des comparaisons entre les prix déclarés en Ontario et dans les régions où l'OCPED fournit des services, compte tenu de ces différentes sources d'information.

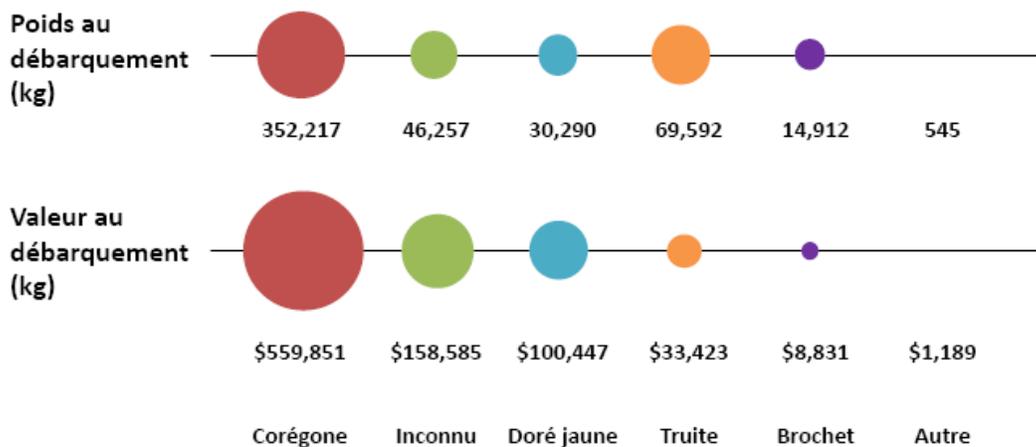
### TERRITOIRES DU NORD-OUEST

En mars 2017, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a publié une *Stratégie de revitalisation de la pêche commerciale dans le Grand lac des Esclaves*. Celle-ci sert de feuille de route pour l'avenir de l'industrie de la pêche commerciale du territoire. Elle vise à accroître la valeur économique générée par la pêche et à étendre le service aux marchés à l'intérieur et à l'extérieur des Territoires du Nord-Ouest.<sup>36</sup>

#### Production

La pêche commerciale en eau douce dans les Territoires du Nord-Ouest se fait essentiellement dans la partie sud du Grand lac des Esclaves.

Figure 1: Poids et valeur au débarquement annuels moyens, Territoires du Nord-Ouest, de 2014 à 2016



Source : MPO, Débarquements de poissons d'eau douce.

Le Grand lac des Esclaves est le principal lieu de pêche du territoire. Pour ce qui est du Grand lac des Esclaves, l'espèce la plus importante est le grand corégone (75 % du volume des prises et 78 % de leur valeur). Le touladi, l'inconnu et le doré jaune constituent également une part importante des volumes pêchés, et il y a également des prises de brochets, de carpes, de laquaiches aux yeux d'or, de mulets et de ciscos.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, *Stratégie de revitalisation de la pêche commerciale dans le Grand lac des Esclaves*, mars 2017 : [https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/123-commercial\\_fishing\\_strategy\\_2017-web.pdf](https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/123-commercial_fishing_strategy_2017-web.pdf).

<sup>37</sup> MPO, Débarquements de poissons d'eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016.

En 2016-2017, 106 personnes sont répertoriées comme pêcheurs commerciaux dans le territoire.<sup>38</sup> Environ 45 pêcheurs du territoire font des livraisons à l'OCPED, plus précisément au point de livraison de Hay River, pour vendre des poissons pêchés dans le Grand lac des Esclaves et le lac Kakisa. En 2016, il y a eu 650 tonnes de prises commerciales de poissons dans les Territoires du Nord-Ouest.

### Commerce

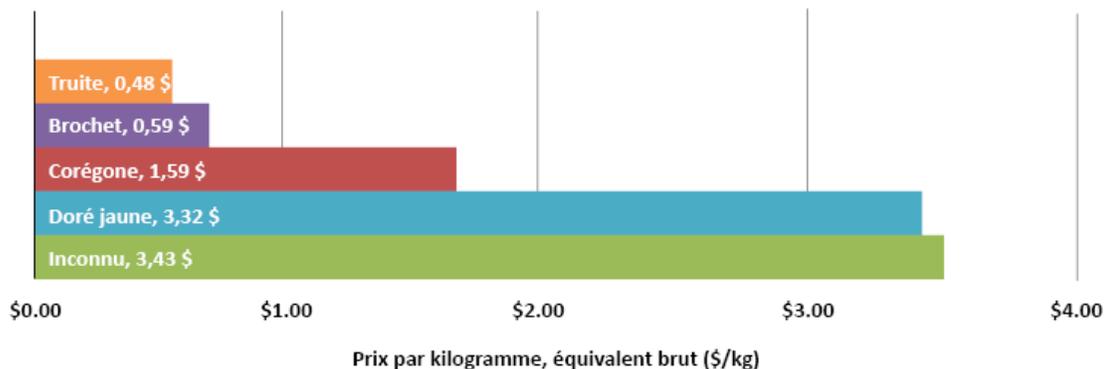
L'OCPED est le principal acheteur de poissons dans les Territoires du Nord-Ouest. L'OCPED cueille le poisson au point de livraison unique de Hay River, dans un bâtiment appartenant à l'OCPED, qui servait autrefois d'usine de traitement du poisson et qui est maintenant exploité par la Fédération des pêcheurs des Territoires du Nord-Ouest comme usine d'emballage du poisson. En 2016-2017, 29 pêcheurs ont vendu leur produit directement à l'OCPED.<sup>39</sup> Certains poissons sont vendus localement par les exploitants pêcheurs, directement aux consommateurs et aux restaurants. En 2013-2014, la quantité de poissons d'eau douce pêchée commercialement et consommée localement représentait un peu plus de 8 % des prises commerciales totales.<sup>40</sup>

En 2016, les T.N.-O. ont exporté pour environ 394 000 dollars de poissons.

Dans le cadre de consultations, les exploitants pêcheurs ont indiqué qu'ils recevaient un prix plus élevé pour le poisson vendu localement que pour le poisson vendu par l'intermédiaire de l'OCPED. Cela peut s'expliquer par un certain nombre de facteurs, notamment par les économies réalisées sur les coûts de transport et de transformation normalement associés à la commercialisation à grande échelle des produits d'exportation, et par le coût des substituts dans ce territoire. On ne dispose pas d'information fiable sur les prix locaux du poisson dans les T.N.-O.

L'OCPED est le principal acheteur de poissons d'eau douce pêchés commercialement dans les Territoires du Nord-Ouest. De 2014 à 2016, en moyenne, 514 tonnes de poissons ont été livrées annuellement à l'Office, pour une valeur de 864 000 dollars par an.<sup>41</sup>

**Figure 2: Prix annuel moyen de certaines espèces, Territoires du Nord-Ouest, de 2014 à 2016 (\$/kg)**



Source : MPO, Débarquements de poissons d'eau douce.

<sup>38</sup> Information transmise par Pêches et Océans Canada.

<sup>39</sup> Données fournies par l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce.

<sup>40</sup> Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, *Stratégie de revitalisation de la pêche commerciale dans le Grand lac des Esclaves*.

<sup>41</sup> MPO, information sur les débarquements de poissons d'eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016.

Les espèces les plus lucratives pêchées dans le Grand lac des Esclaves étaient alors l'inconnu et le doré jaune, pour lesquelles les exploitants pêcheurs recevaient un peu moins de 3,50 \$/kg, puis vient le corégone, pour lequel les pêcheurs obtenaient un peu moins de la moitié de ce prix. La moins lucrative des principales espèces des Territoires du Nord-Ouest valait environ 0,50 \$/kg.<sup>42</sup>

En plus de la chair des poissons, les exploitants pêcheurs peuvent vendre des œufs à l'OCPED. Bien que les œufs de corégone ne représentent qu'une très faible proportion des revenus des exploitants pêcheurs (0,19 % du revenu total provenait de la pêche d'œufs), les pêcheurs ont reçu en moyenne 6,98 \$/kg pour les œufs de corégone, en plus du montant reçu pour le poisson lui-même. Des possibilités similaires existent pour les œufs de brochet, de truite et de cisco.<sup>43</sup>

### Gestion des pêches

Les pêches dans le Grand lac des Esclaves sont gérées par Pêches et Océans Canada. La gestion est définie selon sept zones de gestion du Grand lac des Esclaves et s'appuie sur l'établissement du Comité consultatif du Grand lac des Esclaves, sur les quotas commerciaux pour le corégone et la truite et sur un programme d'accès restreint.

Le quota total pour les espèces d'eau douce dans les Territoires du Nord-Ouest est d'environ 1,7 million de kilogrammes par an.<sup>44</sup> Dans le Grand lac des Esclaves, il n'existe de quota que pour le corégone, sauf dans l'une des six zones de gestion du lac, où il y a également un quota pour la truite.

## ALBERTA

---

En 2014, l'Alberta a fermé tous les lacs à la pêche commerciale. La décision a été prise après qu'une évaluation provinciale et un examen indépendant aient conclu qu'une pêche commerciale n'était plus viable dans la province. L'Alberta reste toutefois signataire de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*.

L'Alberta continue de gérer et de surveiller la durabilité écologique de ses lacs et publie une évaluation annuelle des stocks de poissons.<sup>45</sup> À l'heure actuelle, on veut surtout protéger la durabilité à long terme de la pêche en Alberta, et on se penche tout spécialement sur les pressions accrues exercées sur les quelques lacs de la province et sur la demande existante pour la pêche dans ces lacs.<sup>46</sup>

## SASKATCHEWAN

---

En 2012, la Saskatchewan a retiré son appui à la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*. Six entreprises sont autorisées à exporter du poisson en Saskatchewan en vertu du règlement provincial sur les pêches. Parmi ces entreprises, seul l'OCPED serait jugé actif.

### Production

La Saskatchewan compte environ 50 000 lacs poissonneux, et il est possible de pêcher dans 1 190 d'entre eux. Par ailleurs, parmi ces lacs, 200 sont exploités à des fins commerciales.<sup>47</sup> En 2016, environ 380 personnes ont effectué des livraisons à l'OCPED.<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> MPO, Prises en eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016. Prix par kilogramme, équivalent brut.

<sup>43</sup> MPO, Prises en eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016.

<sup>44</sup> GTNO, *Stratégie de revitalisation de la pêche commerciale dans le Grand lac des Esclaves*, page 19.

<sup>45</sup> Se reporter à l'indice de la durabilité du poisson de l'Alberta - <http://aep.alberta.ca/fish-wildlife/fisheries-management/fish-sustainability-index/default.aspx>.

<sup>46</sup> Communication personnelle. Travis Ripley, directeur exécutif, Politique sur la pêche et la faune de l'Alberta. 3 janvier 2019.

<sup>47</sup> Information transmise par Pêches et Océans Canada.

<sup>48</sup> MPO, ensemble de données de l'OCPED 2011-16, T.N.-O., Man. et Sask. Les données de 2014 ont été révisées avec l'ensemble de données de l'OCPED (année civile 2014 révisée).

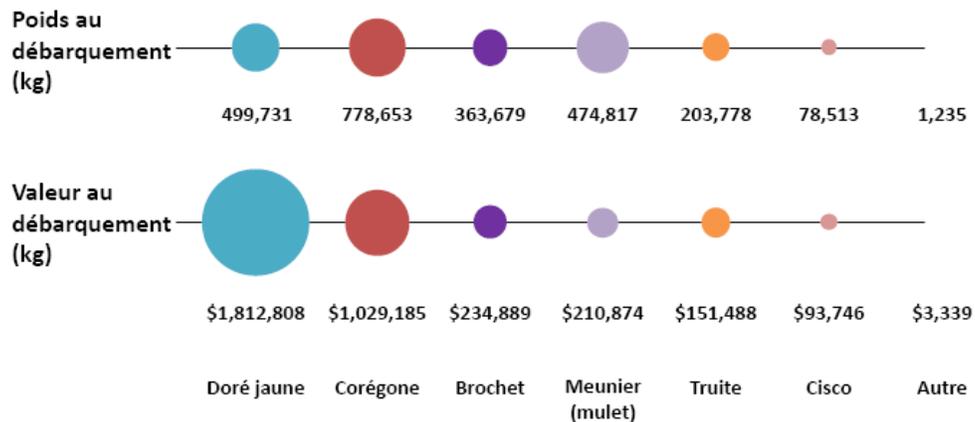
Pour ce qui est de la pêche commerciale en Saskatchewan, les espèces les plus importantes sont le corégone, le doré jaune, le mullet et le brochet. Le touladi et le cisco sont également pêchés en quantités importantes. De petites quantités de doré noir, de carpe, de perche et de laquaiche aux yeux d'or sont également pêchées.<sup>49</sup>

L'industrie aquacole de la Saskatchewan est vivante, mais est limitée comparativement aux autres provinces. Une exploitation aquacole commerciale utilise notamment l'élevage en cage pour produire de la truite arc-en-ciel.<sup>50</sup>

### Commerce

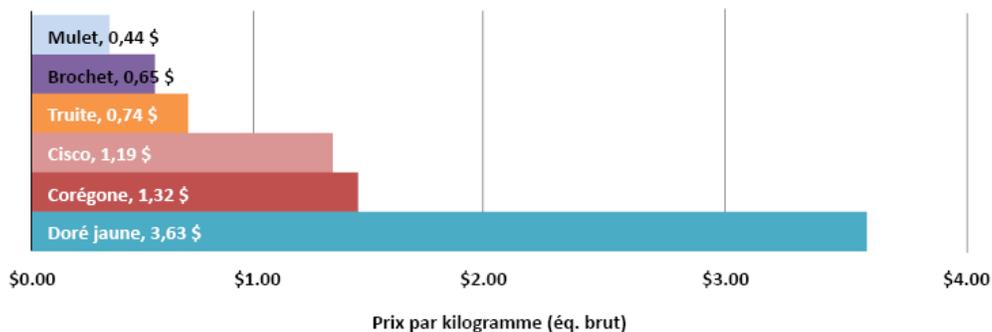
En 2016, les pêcheurs de la Saskatchewan ont livré environ 1,7 million de kilogrammes de poissons à l'OCPED, soit 15 % des volumes de l'OCPED.

**Figure 3: Poids et valeur au débarquement annuels moyens, Saskatchewan, de 2014 à 2016**



Source : MPO, information sur les débarquements de poissons d'eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016.

**Figure 4: Prix annuel moyen de certaines espèces, Saskatchewan, de 2014 à 2016 (\$/kg)**



Source : MPO, information sur les débarquements de poissons d'eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016.

Parmi les principales espèces pêchées en Saskatchewan, la plus lucrative est le doré jaune, qui a une valeur de 3,63 \$ par kilogramme. C'est environ trois fois le prix du cisco et du corégone. Les œufs de doré jaune de la Saskatchewan ont notamment atteint un prix de 4,77 \$ à quai en 2015.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Bien qu'il soit facile d'obtenir de l'information sur la récolte pour les prises d'eau douce livrées à l'OCPED, il est plus difficile de déterminer la production vendue à des particuliers. Les données de l'OCPED sont utilisées ici.

<sup>50</sup> MPO. 2019. <http://www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/sector-secteur/species-especes/trout-truite-fra.htm>.

<sup>51</sup> MPO, information sur les débarquements de poissons d'eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016.

Depuis que la Saskatchewan a retiré son appui à la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce*, les pêcheurs commerciaux et les organisations de pêcheurs de la province vendent leur poisson à l'OCPED sur un marché libre au moyen de contrats d'approvisionnement pluriannuels garantis.

### Gestion des pêches

Le plan de gestion des pêches de la Saskatchewan établi en 2010 met l'accent sur quatre résultats de haut niveau : la gestion durable, la protection et la prise en compte du droit ancestral de pêche des peuples autochtones ou du droit de pêche en vertu d'un traité, l'optimisation des avantages sociaux et économiques, la responsabilité partagée et la mobilisation du public.<sup>52</sup>

La province fixe des limites de prises et des quotas visant une pêche durable par lac et par espèce, et elle évalue régulièrement les lacs. Les exploitants pêcheurs doivent acheter un permis de pêche au filet pour chaque lac où ils pêchent. Les permis limitent la quantité et les espèces de poissons qui peuvent être pêchées, la quantité et le type d'engins utilisés, ainsi que la durée de la saison de pêche.<sup>53</sup>

## MANITOBA

---

Le Manitoba a retiré son appui à la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* en décembre 2017, en faveur d'un marché libre pour le poisson pêché commercialement. En général, les exploitants pêcheurs continuent de livrer des poissons à l'OCPED en vertu de contrats d'approvisionnement pluriannuels. Un petit nombre d'exploitants pêcheurs ont choisi de ne pas signer ces contrats et de vendre leurs prises par d'autres moyens.

### Production

Le Manitoba est la province fournissant le plus de poissons à l'OCPED, ces poissons représentant environ 80 % des volumes totaux annuels de l'OCPED. Environ 80 % des exploitants pêcheurs qui vendent leurs prises à l'OCPED sont au Manitoba, 67 % dans le sud et 33 % dans le nord de la province. En 2016, un total de 1 427 personnes ont fait des livraisons à l'OCPED au Manitoba.

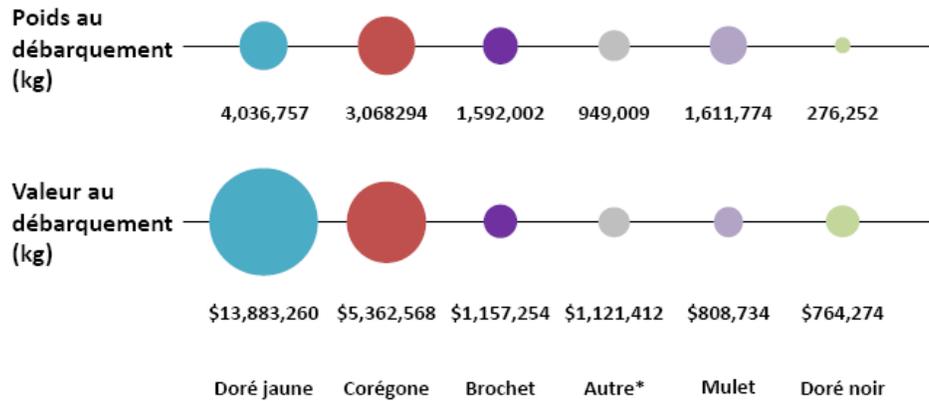
Les trois lacs les plus productifs sont le lac Winnipeg, le lac Manitoba et le lac Winnipegosis, dans la partie sud de la province.

---

<sup>52</sup> Saskatchewan Ministry of Environment, *Fisheries Management Plan*, <http://publications.gov.sk.ca/documents/66/76425-Fisheries%20Management%20Plan.pdf>.

<sup>53</sup> Rapport intergouvernemental/MPO interne.

**Figure 5: Poids et valeur au débarquement annuels moyens, Manitoba, 2014-2016**

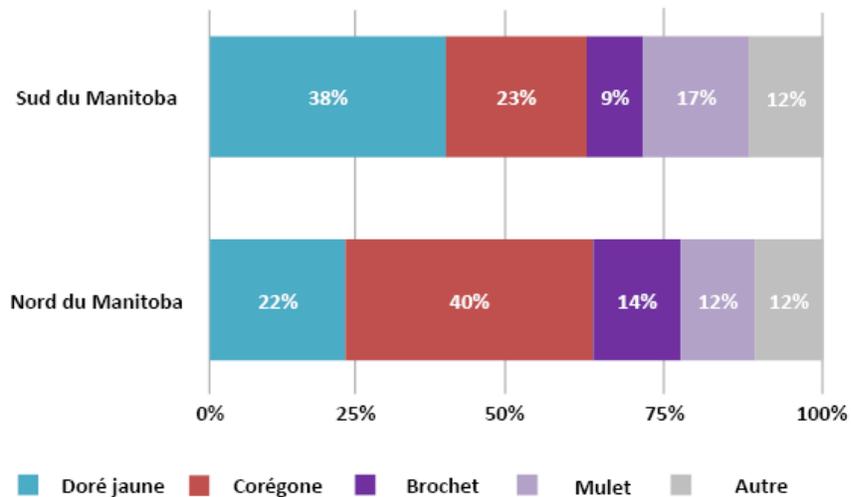


\*La catégorie Autre comprend la carpe, le cisco et d'autres poissons.

Source : MPO, information sur les débarquements de poissons d'eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016

L'industrie aquicole du Manitoba en est aux premiers stades de son développement. Ce développement suit le modèle de l'aquaculture canadienne qui a pour but de fournir aux exploitants des revenus supplémentaires grâce aux fermes aquacoles qui existent pour la production de poissons<sup>54</sup>.

**Figure 6: Composition des livraisons annuelles moyennes, Manitoba (mai 2015 à avril 2018)**



Source : Données administratives de l'OCPED, 2019.

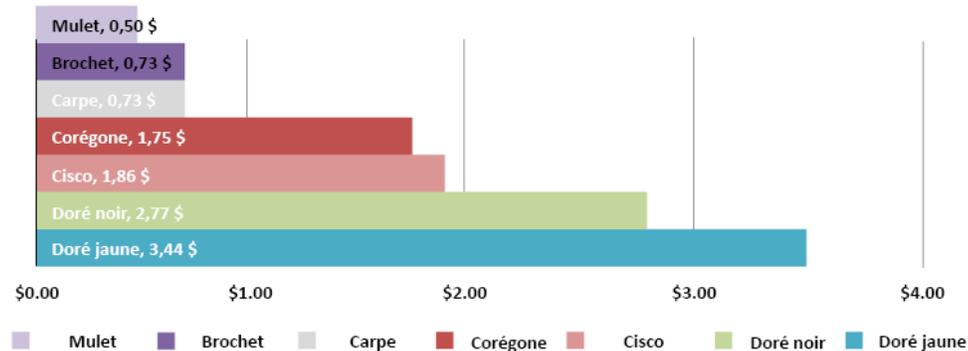
<sup>54</sup> De plus amples renseignements sur l'aquaculture au Manitoba sont disponibles ici. <https://www.gov.mb.ca/agriculture/livestock/aquaculture/index.html>.

Même si les poids des livraisons par tête des exploitants pêcheurs du nord et du sud du Manitoba sont semblables, on note une différence notable quant aux espèces capturées dans chaque région. L'espèce la plus lucrative, à savoir le doré jaune, représentait 38 % du poids livré dans le sud du Manitoba, mais seulement 23 % des livraisons dans le nord de la province. À l'inverse, le corégone représentait 22 % des livraisons dans le sud du Manitoba, mais 40 % des livraisons dans le nord.<sup>55</sup>

### Commerce

L'OCPED est le principal acheteur de poissons d'eau douce au Manitoba. Les pêcheurs peuvent vendre leur poisson pour la consommation locale, mais jusqu'en décembre 2017, l'OCPED était la seule institution autorisée à vendre la production à l'extérieur de la province.<sup>56</sup> En 2016, les exportations de poissons du Manitoba étaient évaluées à 65 millions de dollars.

**Figure 7: Prix annuel moyen de certaines espèces, Manitoba, de 2014 à 2016 (\$/kg)**



Source : MPO, information sur les débarquements de poissons d'eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016. Le prix reflète l'équivalent brut du prix par kilogramme.

### Gestion des pêches

Les méthodes les plus couramment utilisées pour réglementer la pêche comprennent les restrictions sur les quotas, la taille du poisson, la saison et les zones de pêche, la taille des appâts et du maillage des filets et la quantité d'engins de capture.

Les pêches commerciales sont réglementées par des quotas, des permis et des transferts, et définies par plan d'eau, zone et saison. Lorsqu'il y a un quota pour un lac, un certain nombre d'exploitants pêcheurs sont autorisés à pêcher jusqu'à ce que la totalité du quota du lac soit pêchée pour la saison. Les permis sont délivrés ou transférés conformément à une entente d'administration des permis conclue avec l'association locale de pêcheurs. Dans le cas des quotas, comme pour le lac Winnipeg, des procédures administratives propres au lac officialisent le processus de transfert et reconnaissent juridiquement le droit d'accès au lac comme propriété. Les exploitants pêcheurs qui achètent des quotas doivent satisfaire à des critères d'admissibilité comme la résidence et l'expérience de pêche. Les exploitants pêcheurs doivent être titulaires d'un permis pour utiliser les droits d'accès qu'ils achètent.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Données administratives de l'OCPED. Les pourcentages sont fondés sur le poids livré, qui peut être le poids vif ou le poids brut, dans la mesure où le poisson est souvent livré habillé ou sans tête. Le poids vif, ou poids brut, fait référence au poids du poisson entier.

<sup>56</sup> L'OCPED est aussi habilité à délivrer des permis de vente spéciaux, ce qui permet aux vendeurs qui ne font pas partie de l'OCPED de vendre à l'extérieur de la province.

<sup>57</sup> Pour avoir un bref aperçu du cadre réglementaire de la pêche commerciale, le gouvernement du Manitoba a publié un guide annuel sur la pêche commerciale : [https://www.gov.mb.ca/waterstewardship/fisheries/commercial/pdf/commercial\\_fishing\\_guide.pdf](https://www.gov.mb.ca/waterstewardship/fisheries/commercial/pdf/commercial_fishing_guide.pdf); *Loi sur la protection des eaux du Manitoba*, <http://web2.gov.mb.ca/laws/regs/current/pdf-regs.php?reg=173/2015>; [https://www.gov.mb.ca/sd/fish\\_and\\_wildlife/fish/fisheries\\_education\\_sustain\\_dev/sustain/econ.html](https://www.gov.mb.ca/sd/fish_and_wildlife/fish/fisheries_education_sustain_dev/sustain/econ.html).

## ONTARIO

C'est dans les Grands Lacs, en particulier dans le lac Érié, que la pêche en Ontario est la plus importante. Il existe cependant des pêcheries sauvages dans la région du lac des Bois et plus au nord. L'Ontario a retiré son appui à la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* en 2011, mais depuis, l'OCPED a continué de recevoir une certaine production de l'Ontario.<sup>58</sup>

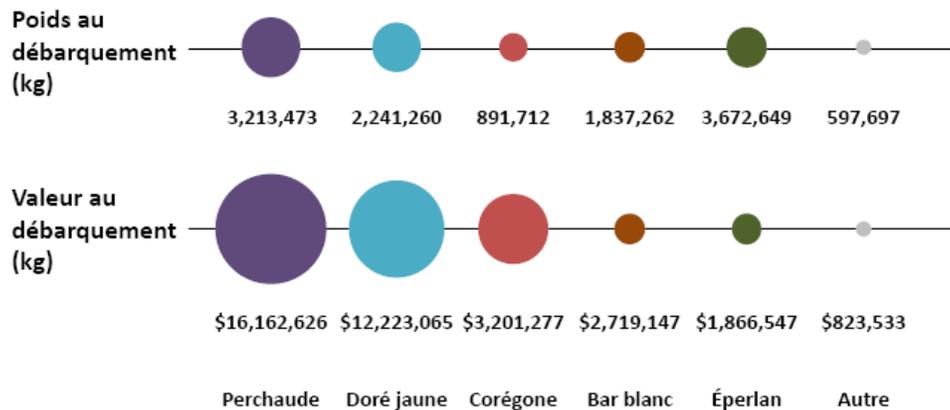
### Production

Les espèces les plus importantes pour la pêche commerciale en Ontario sont l'éperlan, la perche, le doré jaune et le bar blanc. Le corégone contribue également à la valeur totale des débarquements.

L'Ontario connaît une augmentation des activités de pisciculture en cage dans les Grands Lacs en réponse à la demande accrue du marché du poisson de consommation de Toronto.

En 2014, la valeur de la production aquacole de l'Ontario était de 25,7 millions de dollars. La demande accrue du marché du poisson de consommation dans la région du Grand Toronto a soutenu la croissance des activités de pisciculture en cage dans les Grands Lacs. La principale espèce aquacole de la province est la truite, qui représente 94 % de la production aquacole totale. En 2013, l'Ontario a produit près de 4 millions de kilogrammes de truites par l'aquaculture.<sup>59</sup>

**Figure 8: Poids et valeur au débarquement annuels moyens, Ontario, de 2014 à 2016**



Source : MPO, information sur les débarquements de poissons d'eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016.

### Commerce

En 2014, l'Ontario a exporté 130 millions de dollars de poissons pêchés commercialement. En 2010, les dépenses totales consacrées à la pêche à la ligne dans la province étaient de 2,5 milliards de dollars.<sup>60</sup> La pêche commerciale se répartit essentiellement entre deux ou trois grands exploitants privés dans la région des Grands Lacs. Deux de ces entreprises, John O Foods et Presteve Foods, sont à la fois clientes et concurrentes de l'OCPED.<sup>61</sup>

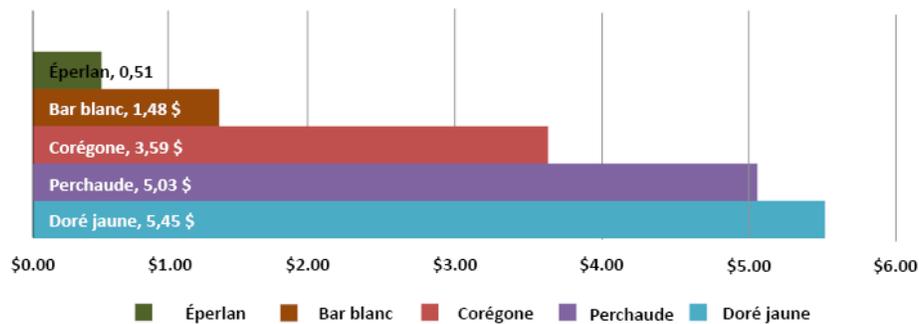
<sup>58</sup> Entrevue de l'OCPED.

<sup>59</sup> Séance d'information interne du MPO; MPO, *Profil de la collectivité : Nord de l'Ontario (Truite)* : <http://www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/sector-secteur/commun/ontario-fra.htm>.

<sup>60</sup> Séance d'information interne du MPO.

<sup>61</sup> Gerry Malone. Note de service sur les pêcheries des Grands Lacs. 2019.

Figure 9: Prix annuel moyen de certaines espèces, Ontario, de 2014 à 2016 (\$/kg)



Source : MPO, Débarquements de poissons d'eau douce; chiffres représentant la moyenne annuelle pour la période allant de 2014 à 2016

### Gestion des pêches

En vertu du règlement de l'Ontario, la désignation des espèces désignées par quota se fait au moyen de quotas individuels transférables. Les titulaires de permis se voient attribuer une partie de l'accès à la ressource, qu'ils peuvent choisir de louer à un autre titulaire de permis. Les quotas sont octroyés par le gouvernement de l'Ontario et concernent les domaines suivants : conservation de la ressource, pêche vivrière et rituelle autochtone, pêche commerciale, pêche à la ligne et autres utilisations.<sup>62</sup> Le gouvernement de l'Ontario peut délivrer un permis de pêche commerciale à un résident ou à un citoyen canadien.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Ontario Commercial Fisheries' Association, *Quotas*: <http://www.ocfa.ca/fisheries-industry/quotas>.

<sup>63</sup> Gouvernement de l'Ontario, Règlement de l'Ontario 664/98, *Délivrance de permis relatifs aux poissons*: <https://www.ontario.ca/fr/lois/reglement/980664/v1#BK13>.

## ANNEXE B – COMITÉ CONSULTATIF MINISTÉRIEL

---

### MEMBRES DU COMITÉ

Le Comité se compose de 6 membres, dont un président. C'est un groupe diversifié de représentants qui possèdent une expertise et de l'expérience en :

- développement des pêches et du marché;
- gestion des pêches;
- développement des collectivités et de l'économie autochtones;
- gouvernance coopérative et concertée.

#### Peter Vician (président)

M. Vician est titulaire d'un baccalauréat en génie civil et d'un diplôme en gestion de l'Université McMaster. Il a eu une longue carrière de 34 ans dans la fonction publique, dans les Territoires du Nord-Ouest. M. Vician a commencé à travailler dans les Territoires du Nord-Ouest en 1981. Il a occupé pendant plus de 17 ans plusieurs postes de direction à titre de sous-ministre de différents ministères.

M. Vician a commencé sa carrière en tant qu'ingénieur de projet. À ce titre, il a réalisé des projets de travaux publics axés sur les infrastructures routières, aéroportuaires et marines dans le nord du Canada. Il a été nommé directeur de la division de l'ingénierie du ministère des Transports peu après qu'elle ait été créée, en 1989. Il a occupé les fonctions de directeur, Voirie et ingénierie, avant d'être nommé sous-ministre adjoint des Opérations.

En avril 2005, M. Vician a été nommé sous-ministre de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement. Il a aussi occupé les fonctions de sous-ministre au ministère des Ressources, de la Faune et du Développement économique (de 2003 à 2005) et au ministère des Transports (de 1999 à 2003).

En sa qualité de sous-ministre de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement, M. Vician était responsable de la gestion des ressources économiques des Territoires du Nord-Ouest, y compris des politiques et des règlements sur le tourisme et les parcs, le pétrole et le gaz, les mines et l'énergie. Ce mandat comprenait également la supervision de la pêche commerciale, de l'agriculture et de la récolte traditionnelle dans les Territoires du Nord-Ouest. M. Vician a joué un rôle important dans le processus de transfert de l'administration des droits relatifs aux terres, aux eaux et aux ressources, du gouvernement fédéral au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest.

Il est ancien président du club Rotary de Yellowknife. Depuis qu'il a quitté le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, M. Vician voyage et se concentre sur son travail de bénévolat, notamment des initiatives humanitaires au Mozambique, en Afrique. M. Vician collabore actuellement en tant qu'expert-conseil indépendant avec les entreprises d'extraction de ressources basées dans les Territoires du Nord-Ouest en tant qu'animateur d'ateliers à la School of Public Policy de l'Université de Calgary. En novembre 2017, M. Vician a été nommé président du Comité consultatif économique de l'Aéroport de Yellowknife.

## Dawn Madahbee Leach

Mme Madahbee Leach est titulaire d'un diplôme en développement économique de l'Université de Waterloo et d'un diplôme en sciences politiques et en droit de l'Université de York et de l'Université Laurentienne.

Elle est directrice générale de la Waubetek Business Development Corporation depuis 1988. Waubetek est une institution financière autochtone de tout premier plan qui offre des services financiers aux entrepreneurs autochtones et aux 27 Premières Nations du Nord-Est de l'Ontario. Dawn Madahbee Leach est la première femme autochtone au Canada à diriger un établissement de crédit régional.

À Waubetek, Mme Madahbee Leach a joué un rôle crucial dans la conception de projets majeurs de développement communautaire et dans l'investissement de 80 millions de dollars dans des entreprises autochtones qui affichent un taux de réussite de 94 %. Par l'entremise de Waubetek, elle participe à la mise en œuvre de la Stratégie des pêches autochtones dans le Nord-Est de l'Ontario et à l'exécution de l'Initiative d'aquaculture autochtone dans le centre du Canada. Sur le plan national, elle a contribué à la création de programmes qui répondent aux besoins en capitaux des entreprises autochtones et des communautés des Premières Nations.

Mme Madahbee Leach est actuellement membre des conseils d'administration :

- de Peace Hills Trust;
- de Niobay Metals Inc.;
- de l'Institut des politiques du Nord ;
- du Conseil national de développement économique autochtone.

Elle a également siégé au Conseil de sa Première Nation, et occupé les fonctions de directrice de la Société de développement de l'Ontario et de la Société Innovations Ontario, et de présidente du conseil d'administration de la Société de développement du Nord de l'Ontario.

Elle a été la porte-parole des entreprises autochtones et en a fait la promotion sur la scène internationale, notamment en Australie, en Allemagne, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Elle est propriétaire d'Indigenous Business International, une société qui fournit des services-conseils et encourage les partenariats entre les entreprises et les peuples autochtones.

## Gerald Francis Malone

M. Malone possède plus de 35 années d'expérience dans le secteur des pêches commerciales du Canada, auquel il a contribué directement. Il possède une vaste connaissance et expérience des marchés internationaux et nationaux pour les espèces océaniques et d'eau douce, et dans le secteur de la transformation du poisson. Il a étudié en commerce de l'Université Memorial de Terre-Neuve de 1968 à 1973.

Après avoir brièvement travaillé pour le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, M. Malone a occupé le poste de directeur général de la division de Burgeo à la Compagnie nationale des produits de la mer Ltée, maintenant connu sous le nom de High Liner Foods. Dans le cadre de ce poste, il était responsable de la flotte des grands fonds ainsi qu'une installation de production de grande taille. En 1978, il est retourné au gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador à titre d'agent de développement industriel principal chargé de cibler et saisir des occasions d'affaires.

M. Malone a acquis une vaste expérience en commercialisation au cours de ses nombreuses années à titre de vice-président de l'Office canadien du poisson salé, où il était responsable des marchés de l'Europe de l'Ouest, de l'Amérique du Nord et des Caraïbes. En 1995, il est devenu vice-président de l'OCPED et était responsable des marchés nationaux et internationaux. En plus d'occuper cette fonction, M. Malone était chargé de la direction des opérations de l'OCPED en Chine. Il est resté à l'Office pendant 14 ans, jusqu'à son départ à la retraite en 2009.

## Kenneth Burt Hunt

M. Hunt est né et a grandi dans la province de la Saskatchewan. Il est titulaire de 3 diplômes de l'Université de la Saskatchewan, soit en biologie, en géographie, et études sur l'utilisation des terres et études de l'environnement. Il a repris ses études en 1986 pour obtenir un diplôme en droit et a été reçu au Barreau de la Saskatchewan en 1989.

À la fin des années 1970 et au début des années 1980, M. Hunt a travaillé dans différents secteurs de la gestion des ressources pour le gouvernement de la Saskatchewan. Au cours d'une partie de cette période, il a été conseiller de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce (OCEPED) de la Saskatchewan. En 1980, il a quitté le gouvernement provincial pour prendre les fonctions de chef de zone de l'OCEPED de la Saskatchewan à La Ronge, en Saskatchewan. À cette époque, la zone de pêche s'étendait du lac Diefenbaker et des lacs Qu'Appelle au sud de la province, jusqu'au lac Athabasca dans l'extrême nord.

Mr. Hunt a occupé différentes fonctions, de magasinier à commissaire au recensement, avant de reprendre ses études au College of Law. L'offre du poste de directeur du secteur de l'Arctique, du Centre-sud et de l'Ouest pour Pêches et Océans Canada (MPO), à Yellowknife, l'a éloigné de la pratique active qu'il exerçait à Swift Current, en Saskatchewan. Il a ensuite occupé les postes de directeur de secteur à Whitehorse, à Iqaluit et à Calgary.

Pendant qu'il était à Whitehorse, M. Hunt a activement pris part aux délibérations de la Commission du saumon du Pacifique et a présidé le Comité canadien du fleuve Yukon Canada/É.-U. Il a participé activement au lancement de la zone de pêche du turbot et de la crevette nordique à Iqaluit, qui a connu un grand succès. Il a aussi joué un rôle important dans la mise en œuvre du Programme de protection de l'habitat du Canada, lorsqu'il était à Calgary.

M. Hunt a accepté le poste de gestionnaire, Environnement, sécurité et responsabilité sociale dans une société pétrolière d'envergure à Calgary. Il a ensuite déménagé à Fort McMurray. Les changements organisationnels qui se sont produits dans ce secteur l'ont poussé à accepter le poste de directeur régional, Gestion des pêches, à Winnipeg pour Pêches et Océans Canada. M. Hunt était responsable de la gestion des pêches, de la gestion de l'habitat et de la conservation et protection pour les régions de l'Ontario, des Prairies et de l'ensemble de l'Arctique, jusqu'à ce qu'il prenne sa retraite de la fonction publique, en 2012.

M. Hunt, bien qu'il soit pratiquement à la retraite, effectue des travaux de consultation liés à l'industrie de la pêche dans l'Atlantique Nord et siège à l'Office des ressources renouvelables des Gwich'in ainsi qu'à son Comité des finances. Il est un bénévole très actif, et à ce titre donne de son temps comme président d'un programme d'équitation thérapeutique pour les enfants et les adultes handicapés physiques et mentaux, ainsi que pour un programme de popote roulante et le programme Citoyens en patrouille.

## Mark Freedman

M. Freedman est un Métis de cinquième génération, originaire de Flin Flon au Manitoba, et réside actuellement à Winnipeg. Il est professionnel en relations d'entreprise et possède plus de 25 ans d'expérience en projets des secteurs public et privé, notamment dans l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives et de programmes stratégiques d'importance.

Il a aussi une expérience essentielle en développement commercial, en établissement de relations, en ventes et en commercialisation, se spécialisant dans les systèmes d'approvisionnement des Autochtones et les acquisitions générales. La majeure partie de sa carrière s'est déroulée entre la Chambre de commerce de Winnipeg et la Province du Manitoba. À la Chambre de commerce, il a occupé le poste de coordonnateur du développement économique, où il a fondé l'initiative de commerce autochtone transfrontalier. L'initiative consistait en plusieurs missions commerciales bilatérales entre les membres autochtones de la Chambre de commerce et la Minnesota American Indian Chamber of Commerce.

Pour la Province du Manitoba, il a occupé le poste de coordonnateur des relations avec les fournisseurs pour la Direction générale des services d'approvisionnement. Il a joué un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'initiative d'approvisionnement des Autochtones du Manitoba.

Depuis sa retraite de la Province du Manitoba en 2014, M. Freedman a continué à offrir des services de consultation en rapport avec l'approvisionnement à titre de vice-président de la région du Manitoba pour le Groupe des Premières Nations. Il a siégé au Comité consultatif des citoyens auprès de Services correctionnels Canada pendant trois ans, et est actuellement bénévole à CancerCare Manitoba.

## Murray Fulton

Murray Fulton est professeur et directeur de la Johnson Shoyama Graduate School of Public Policy et préside le système de commerce au détail coopératif de la gouvernance coopérative du Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan (USask). Ancien membre du corps professoral du département d'économie agricole de l'USask, Murray a mené des recherches approfondies sur le développement économique communautaire, la structure de l'industrie et le comportement des entreprises. Son travail actuel se concentre sur la gouvernance au niveau de l'État-nation et des coopératives. Il est coauteur de plusieurs livres et rapports, notamment : *Co-operatives and Canadian Society*; *Canadian Agricultural Policy and Prairie Agriculture* et *The Changing Role of Rural Communities in an Urbanizing World*. Il est titulaire d'un baccalauréat en économie agricole de l'USask, d'une maîtrise de la Texas A&M University, d'un baccalauréat de la University of Oxford et d'un doctorat de la University of California de Berkeley. Il s'est joint à l'USask en 1985.

## ANNEXE C – DOCUMENTS DE MOBILISATION

---

Comité consultatif ministériel  
sur la transformation de  
l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Ministerial Advisory Panel  
on the Transformation of the  
Freshwater Fish Marketing Corporation

22 octobre 2018

Madame, Monsieur,

Depuis près de 50 ans, l'Office de commercialisation du poisson d'eau (OCPED) douce rend un précieux service à la pêche dans les eaux intérieures du Canada. Au service des pêcheurs, il a servi à recueillir, transporter, transformer et vendre des produits de haute qualité destinés au marché mondial. L'Office est aujourd'hui reconnu comme un chef de file sur le marché mondial du poisson d'eau douce. Ces efforts ont procuré des avantages économiques considérables aux pêcheurs, notamment aux collectivités autochtones, nordiques et éloignées.

D'autre part, au cours des dix dernières années, l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce a connu des changements importants. L'Ontario et la Saskatchewan se sont retirés de la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* (la Loi) en 2011 et 2012, respectivement. L'Alberta reste signataire de la Loi, mais a fermé la pêche commerciale dans les eaux continentales en 2014. Le Manitoba s'est retiré de la Loi le 1er décembre 2017, laissant les Territoires du Nord-Ouest comme seule compétence participante en vertu de la Loi.

Dans le cadre du processus d'examen des réactions possibles à ces changements dans l'environnement opérationnel de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, l'honorable Jonathan Wilkinson, ministre responsable des Pêches et des Océans et de la Garde côtière canadienne, a nommé un comité consultatif ministériel chargé de formuler des conseils sur les autres modèles possibles de gouvernance et de propriété qui reflètent mieux la situation de l'industrie actuelle et la conjoncture du marché.

Un travail considérable a été accompli en 2017 pour documenter les intérêts et les besoins des pêcheurs, comprendre la valeur sociale, culturelle et économique de la pêche commerciale et étudier les questions entourant les modèles potentiels de transformation. Le rapport sur les activités de mobilisation achevées en 2017 peut être consulté ici (<http://www.dfo-mpo.gc.ca/fm-gp/peches-fisheries/comm/ffmc-cpea/FFMC-engagement-CPEA-fra.htm>).

Notre Comité a pour objectif de tirer parti de ces travaux antérieurs et d'évaluer les cadres de gouvernance et de propriété qui pourraient le mieux soutenir la viabilité à long terme de l'industrie de la pêche en eau douce au Manitoba, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest. Ce faisant, nous voulons nous assurer que nos efforts appuient les possibilités offertes à tous les pêcheurs, notamment les collectivités autochtones, nordiques et éloignées, de commercialiser leurs prises et de maximiser les revenus à long terme de tous les pêcheurs. Environ 90 % des pêcheurs sont autochtones et nous reconnaissons que notre travail devrait tenir compte des besoins de ces personnes et de leurs collectivités, et appuyer l'autodétermination.

Lorsqu'il examine des solutions de rechange pour un plan d'action futur visant à transformer l'OCPED, le Comité s'intéresse particulièrement aux solutions de rechange coopératives. Le Comité souhaite entendre les intervenants qui s'intéressent activement à l'avenir de l'OCPED. Nous aimerions connaître votre point de vue sur les solutions de rechange possibles en matière de gouvernance. Pour nous aider à orienter cette démarche, nous avons recensé des domaines d'intérêt particuliers, notamment les suivants:

- Quelles structures de gouvernance devraient être envisagées pour soutenir la viabilité à long terme de l'industrie de la pêche en eau douce au Manitoba, en Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest et pour assurer des possibilités à tous les pêcheurs, notamment les collectivités autochtones, nordiques et éloignées?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de ces structures pour atteindre ces objectifs?
- Selon vous, quel rôle pourriez-vous jouer dans la transformation et le fonctionnement de l'OCPED?

Nous vous encourageons à examiner ces questions et à faire part de vos points de vue au Comité avant le XX novembre 2018. Veuillez envoyer vos réponses directement à [FutureFish@intergroup.ca](mailto:FutureFish@intergroup.ca).

Cordialement,

Peter Vician  
Président

Comité consultatif ministériel sur la transformation de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce