

PARTIE 3

**PLAN STRATÉGIQUE**  
**Pêcheries Neptune inc.**

Destinataires  
Conseil d'administration et direction, Pêcheries Neptune inc.

Préparé par  
Sanderson & Harrop Consulting s.r.l. (S&H)

## **Objet : Transmission du rapport**

Aux membres du Conseil et de la direction,

Vous trouverez ci-joint notre rapport pour le mandat qui a été attribué à Sanderson & Harrop Consulting s.r.l.

Tel que décrit dans le rapport, nous vous recommandons les options suivantes :

- L'agrandissement des installations frigorifiques
- Les magasins de vente au détail de produits de la mer

Nous vous présenterons l'ensemble des détails de notre travail lors de la rencontre prévue samedi le 16 mars prochain.

Veillez agréer nos salutations les plus sincères,

**Sanderson & Harrop Consulting s.r.l.**

**Destinataire : Conseil d'administration et direction, Pêcheries Neptune inc.(Neptune)**  
**Expéditeur : Consultants, Sanderson & Harrop Consulting s.r.l. (S&H)**  
**Objet : Évaluation stratégique Pêcheries Neptune inc.**

---

### **Sommaire exécutif**

Le Conseil et la direction de Neptune ont demandé l'aide de S&H afin d'effectuer une analyse stratégique et d'établir une nouvelle orientation pour la société. Vous avez décidé de nous attribuer ce mandat à la suite de vos inquiétudes après la baisse des produits des activités ordinaires et la volatilité des bénéfices des dernières années.

Neptune réalise des activités de pêche océanique en plus de vendre les produits de mer transformés sous la marque les saveurs de Neptune de grande qualité, savoureux et provenant de sources éthiques. En ce sens, une analyse FFPM est présentée en annexe.

Les membres du Conseil ont établi les quatre objectifs stratégiques suivants d'ici 2026 :

- Atteindre un taux de croissance annuel du total des produits des activités ordinaires de 10%;
- Tripler le nombre de produits offerts sous la marque Saveurs de Neptune;
- Ajouter au moins deux nouvelles gammes de produits;
- Faire passer la marge du BAIIA moyenne sur trois ans à 18%.

Ces objectifs ont été pris en considération dans l'analyse des quatre opportunités stratégiques suivantes pour Neptune afin d'établir nos recommandations.

- Investissement dans Fermes d'élevage de Saumons Tillyton ltée

Ce projet présente une bonne opportunité d'investissement étant donné que la valeur d'entreprise est nettement élevée par rapport à son prix d'acquisition. Toutefois, investir dans Tillyton ne nous permet pas de respecter le ratio d'endettement cible.

- Agrandissement des installations frigorifiques

Ce projet est rentable du point de vue financier. En effet, investir dans les frigos permet de diversifier l'activité de Neptune et l'appuyer pour assurer le stockage des produits de mer. Étant donnée la situation actuelle de marché, ce projet est recommandé.

- Ouverture de magasin de vente au détail de produits de la mer

Le projet d'ouverture de magasins nécessite un financement total de 5,250,000\$ qui pourrait être financé entièrement par l'offre d'emprunt de Merit. L'exigence d'un ratio d'endettement maximum de 60% serait respectée.

Ce projet est recommandé, car il est rentable d'un point de vue financier, il permet l'atteinte de deux objectifs stratégiques et il est en accord avec la vision et la mission de Neptune.

- Acquisition de Pêcherie Cabot inc.

Selon notre analyse quantitative, l'achat de 60% des actions est plus recommandé que l'acquisition totale. Malgré que ce projet offre une opportunité importante, il y a plusieurs facteurs à prendre en considération tels que l'emplacement géographique qui nous laisse choisir d'autres projets au détriment de Cabot.

D'autres questions faisant partie du présent rapport ayant été abordé.

- De nouveaux énoncés de mission et de vision vous ont été suggérés.
- Question éthique sur le fournisseur Atlantis qui ne respecte pas les quotas.
- L'analyse quantitative d'un nouveau sous-produit d'huile de crevette démontre que cette activité serait rentable et préférable à la vente des déchets.
- L'analyse quantitative a démontré que louer la machine pour produire l'huile de crevette est nettement plus avantageux que de faire recours à un emprunt à long terme
- Analyse de la responsabilité sociale de Neptune envers l'engagement des femmes et recommander de bonnes pratiques
- Analyse du système de gouvernance de Neptune envers le respect des réglementations

Des états financiers prévisionnels ont été préparés en incluant les diverses recommandations précédentes, soit en incluant les magasins et l'investissement dans les frigos.

#### Conclusion

Il convient d'aller de l'avant avec les projets d'ouverture de magasins et l'agrandissement des installations frigorifiques. Ces deux projets permettent à Neptune de diversifier son activité et réaliser une synergie avec l'ensemble des facteurs économique et écologique.

Introduction.....	7
Évaluation de la situation actuelle .....	7
Vision, mission et valeurs (Annexe I).....	7
Préférences des parties prenantes clés.....	8
Stratégie actuelle et réussite stratégique .....	9
Analyse interne et externe - FFOM(Annexe II).....	9
Contraintes .....	9
Facteurs clés de succès.....	10
Objectifs stratégiques.....	11
Analyse financière (Annexe III).....	11
Sources de financement.....	12
Analyse des options stratégiques.....	13
Investissement dans Fermes d'élevage de Saumons Tillyton Itée .....	13
Agrandissement des installations frigorifiques .....	17
Ouverture de magasins de vente au détail de produits de la mer.....	21
Acquisition de Pêcheries Cabot inc. ....	24
Matrice décisionnelle .....	28
Recommandations des projets.....	29
Plan de mise en œuvre .....	30
Autres questions liées à l'exploitation .....	34
Vision, mission et valeurs .....	34
Question d'éthique.....	34
Responsabilité sociale .....	35
Gouvernance .....	35
Analyse quantitative du nouveau sous-produit d'huile de crevette.....	36
Analyse quantitative : Location ou acquisition du matériel (Annexe XV) .....	37
Gestion de performance (annexe XVI) .....	37
Questionnement d'ordre fiscal .....	37
Audit – exigences pour la certification MSC et les procédures à réaliser .....	38
Options de financement et analyse des besoins.....	39
Analyse des données des fournisseurs.....	40
Prévisions financières .....	42
Conclusion .....	43



## Introduction

Vous trouverez dans les pages qui suivent des analyses des quatre propositions stratégiques qui se présentent pour Neptune. Les volets quantitatifs, qualitatifs, les avantages, les inconvénients et les financements disponibles seront traités. L'évaluation des projets a été réalisée en fonction des objectifs stratégiques de Neptune et représentée selon une matrice décisionnelle.

Les enjeux secondaires que vous avez soulevés sur la gouvernance, l'information financière, la certification, la gestion de la performance, l'exploitation, la fiscalité et des questions sociales ont également été traités.

Hypothèses prises en compte:

- le taux d'imposition actuel reste stable, soit 30%;
- le taux de croissance du secteur est de 3.1% d'ici 2025.

## Évaluation de la situation actuelle

### Vision, mission et valeurs (Annexe I)

En 2018, lors de l'arrivée comme actionnaires d'Allan et Kurt, vous avez décidé d'élaborer une nouvelle vision, mission et des valeurs pour Neptune. De plus, en novembre 2023, des objectifs stratégiques pour la société ont été fixés.

#### Vision

L'élaboration d'une vision d'entreprise vise à motiver ses employés à atteindre les objectifs sur le long terme. Elle doit contenir des verbes plus enthousiastes au profit des employés. De ce fait, l'énoncé utilise des verbes d'action qui affaiblissent l'orientation souhaitée, tel que "envisager" et "offrir".

Également, il n'y a aucune précision de l'espace-temps lors de l'énoncé de cette dernière. L'énoncé de vision utilise le terme "avenir" et ne vient pas définir un laps de temps. Afin d'encourager les employés, il sera dans l'intérêt de Neptune de modifier sa vision dans l'optique de mobiliser plus aisément ses employés.

#### Mission

La mission est élaborée dans l'objectif de décrire l'existence fondamentale de l'entreprise et sa raison d'être. Elle est l'élément qui permet d'atteindre la réalisation de sa vision et ainsi, mettre en œuvre les actions nécessaires pour passer de la situation actuelle à celle que l'entreprise aspire dans le futur.

L'énoncé actuel de Neptune aborde les raisons d'être de l'entreprise et mentionne le fait qu'elle est soucieuse d'offrir des produits de flétans noirs et de crevettes de grande qualité, savoureux et bonne pour la santé de ses clients tout en respectant l'environnement. De même, les objectifs sont énoncés à savoir des pratiques de pêches et de transformation durable et de leur bonne gestion des ressources océaniques.

Afin d'être accessibles et compris des employés, il sera dans l'intérêt de Neptune d'ajuster son énoncé de mission en étant plus concise et abrégée.

### Valeurs fondamentales

Dans l'ensemble, les valeurs sont homogènes avec son modèle d'affaires. Toutefois, la mission ne répond pas à certaines valeurs approuvées : les relations longs termes avec les entreprises locales, le maintien de la MSC et BRCGS en règle, le dépassement des attentes des clients et mettre l'avant-plan la sécurité des employés. Enfin, selon les résultats de l'étude pancanadienne sur la main-d'œuvre, il est démontré que Neptune affiche des taux inférieurs à l'ensemble du marché quant à l'engagement des femmes dans l'industrie, ce qui sous-tend sa stratégie d'équité au sein des employés.

### **Préférences des parties prenantes clés**

Collan McPherson (40%) : Président du conseil et chef de la direction

- Crois fermement aux pratiques de pêches éthiques et au respect des normes établies, afin d'assurer la pérennité et la protection de l'océan pour les générations futures.
- Craintif des impacts potentiels des projets soulevés sur l'image de l'entreprise.
- Souhaite que Neptune acquière l'entreprise de transformation du crabe des neiges.

Yvonne McPherson (40%) Vice-Présidente, ventes et marketing

- D'avis que le succès de l'entreprise est d'avoir une image de marque exemplaire et bien définie.
- Souhaite louer 3 différents espaces d'ici juillet 2026 afin de créer des magasins de ventes au détail des produits de la mer.
- Crois-en l'ajout d'autres produits de la mer afin d'attirer et de cibler de nouveaux clients.

Allan McPherson (10%): Vice-Président, Finances et ressources humaines

- Initie le changement au sein de l'organisation, il démontre un intérêt à prendre des risques qui sont calculés et appuyés par une analyse qualitative et quantitative.
- Souhaite que l'entreprise adopte de nouvelles technologies et améliore ses systèmes d'information.
- Souhaite offrir un service de stockage et d'entreposage frigorifique, afin de tirer parti de l'excédent de stockage dont Neptune dispose.

Kurt McPherson (10%): Vice-Président, exploitation de l'usine

- Prône l'amélioration des activités d'exploitation pour réduire les coûts d'exploitations et l'empreinte environnementale.
- Souhaite offrir un nouveau produit, soit le saumon, au sein de la gamme offerte aux clients.



## Stratégie actuelle et réussite stratégique

Actuellement, Neptune prône une stratégie de différenciation. Votre avantage concurrentiel auprès des clients repose sur l'excellente réputation de la marque Saveurs de Neptune qui est reconnue pour offrir des produits de grande qualité, savoureux et provenant de sources éthiques.

Neptune profite également d'une stratégie d'intégration verticale en incluant deux activités de la chaîne de valeur du secteur : la pêche océanique et la transformation initiale du produit. Cela permet des économies liées à la transformation et un meilleur contrôle des coûts et de la qualité.

Le succès de la société repose sur la consolidation de la stratégie de différenciation en offrant de nouvelles gammes de produits et sur davantage d'intégration verticale en se rapprochant de la vente directe aux consommateurs.

## Analyse interne et externe - FFOM(Annexe II)

### Contraintes

- Neptune doit maintenir un ratio d'endettement inférieur à 60%, afin de ne pas dépasser la moyenne sectorielle.
- Neptune a une ligne de crédit garantie par les actifs de l'entreprise auprès de la banque Madison limitée à 2 millions de dollars.
- L'emprunt à terme auprès de la Banque Madison, garanti par le chalutier North Allotta, vient à échéance en 2029 et Neptune doit continuer à rembourser le capital annuel de 500,000 \$.
- Le contrat d'exportation avec exportations internationales Océania Ltée vient à échéance en 2027. Il faut l'accord des deux parties afin de renouveler le contrat.
- Afin d'exercer la pêche, il faut que la société détienne les permis nécessaires afin d'exercer ses activités d'entreprise. Dans plusieurs cas, des entreprises vont faire des ententes de location de permis, puisqu'il y a peu souvent l'émission de nouveaux permis à contingent individuel, et cela permet de combiner les quotas.
- Neptune prévoit investir 3 millions de dollars annuellement, et ce pour les cinq prochains exercices, afin de moderniser et rénover les immobilisations corporelles. Ces investissements permettent de maintenir leurs certifications MSC et BRCGS et de respecter les principes de pêches durables.

## Facteurs clés de succès

Factures clés de succès	Respecté ou non par Neptune
Choix d'un emplacement près de la mer	<b>Respecté:</b> l'usine de transformation de la crevette est située en bord de mer
Vente de produits de la mer savoureux (sous la marque les saveurs de Neptune)	<b>Respecté:</b> Les produits sont réputés au point de vue des consommateurs en tant que produit de grande qualité, savoureux et provenant de source éthique
Offrir des crevettes et flétans noirs de bonne qualité	<b>Respecté:</b> Ils sont certifiés MSC et l'usine est certifié BRCGS ce qui veut dire qu'ils utilisent les meilleures méthodes pour garantir la salubrité des aliments pour les clients.
Personnel expérimenté et compétent	<b>Partiellement respecté:</b> Le taux de roulement d'employé qui est faible et la stabilité d'emploi chez Neptune ne permettent pas de conclure que la main-d'œuvre est expérimentée et compétente. Toutefois, les membres de la direction détiennent des années d'expériences dans le domaine.
Promotions des produits aux clients	<b>Non respecté:</b> Malgré les actions marketing en place pour promouvoir les bonnes pratiques éthiques de l'entreprise, aucune action directe ou indirecte n'est mise en place pour attirer la clientèle.
Investir dans des technologies de pointe	<b>Partiellement respecté:</b> Neptune a mis en place des contrôles de pointe pour faire le suivi des stocks et la pêche, mais dispose d'investissement limité dans la recherche et le développement durable de la pêche.
Établir des relations solides avec les autres pêcheurs (approvisionnement) et les exportateurs	<b>Partiellement respecté:</b> bonnes relations avec les exportateurs depuis plusieurs années et de la stratégie en aval réussite. Toutefois, il rompt des relations d'affaires avec des pêcheurs qui ne respectent les normes éthiques.
Respect de l'environnement	<b>Respecté:</b> L'entreprise a réduit ses émissions de gaz à effet de serre et son empreinte carbone, en modernisant ces équipements.

## Objectifs stratégiques

Lors de la rencontre du conseil d'administration de novembre 2023, les membres ont établi quatre objectifs stratégiques d'ici 2026 :

- Atteindre un taux de croissance annuel du total des produits des activités ordinaires de 10%.
- Tripler le nombre de produits offerts sous la marque Saveurs de Neptune.
- Ajouter au moins deux nouvelles gammes de produits.
- Faire passer la marge du BAIIA moyenne sur trois ans à 18%.

Les objectifs stratégiques sont très importants, car ils guident les décisions qui seront prises par la gouvernance pour l'avenir de Neptune.

## Analyse financière (Annexe III)

### Analyse verticale et horizontale

On remarque une baisse globalement dans les produits des activités ordinaires (-15.4%) et des charges, principalement celle de pêche et d'approvisionnement (-16% en 2022 et 2023). Cette baisse pourrait être expliquée par certains facteurs dont :

- La baisse générale au niveau des quotas de pêches principalement au niveau des crevettes hauturières et côtières.
- La volatilité des produits des activités ordinaires (environ 7.5% par an), ce qui expliquerait en partie la hausse de 2022 suivis de la baisse de 2023.
- La diminution des prix au débarquement et les prix de vente de toute catégorie de produit.
- Le manque de nouveau contrat avec d'autres pêcheurs

On dénote une grande variabilité dans les résultats d'exploitation. Variation de plus ou moins 50% par an (2022 et 2023). Cette variation est expliquée par les faits dénotés ici haut, mais possiblement aussi par le manque de protection à l'aide de contrat.

On remarque une hausse importante des immobilisations corporelles (13M sur 2 ans), toutefois on remarque plutôt une diminution de la dette (262k). Ce qui veut dire que majoritairement les actifs long terme ont été financés par du court terme.

### Ratios de rentabilité

Le taux de croissance annuel des produits des activités ordinaires est négatif de 2022 à 2023. Il y a eu une baisse importante des produits en 2023, soit une diminution de 15,4% des produits. Cette baisse a eu des répercussions négatives sur l'ensemble des ratios de rentabilité.

Les ratios de la marge brute et la marge du BAIIA de Neptune sont légèrement inférieurs à la moyenne du secteur. Cela signifie que l'entreprise dégage un bénéfice inférieur à ses concurrents. Les ratios de marge d'exploitation et de marge nette sont également inférieurs à la moyenne du secteur. On remarque une diminution de ces ratios de 2022 à 2023.

L'augmentation des frais de ventes et d'administration, l'investissement important dans les immobilisations en 2022 et la perte de change significative en 2023 expliquent ces différents écarts.

Les ratios de rendement de l'actif et de rendement des capitaux propres indiquent le bénéfice dégagé par dollars investis. Le rendement de l'actif de Neptune se situe près de la moyenne sectorielle (Variance de -0,9%), mais est en déclin depuis deux ans. Le rendement des capitaux propres est largement inférieur au secteur, 12,5% comparativement à 28,2%. Le résultat global de Neptune est passé de 3,6M\$ à 1,5M\$, expliquant cet écart important.

#### Ratios d'activités

Les frais de ventes et d'administration et le coût des produits vendus par rapport aux produits des activités ordinaires sont supérieurs à la moyenne du secteur. (1,5% et 3,9%)

Neptune est reconnu pour sa réputation hors pair et ses produits de qualité provenant de source éthique. Cela peut expliquer des frais plus coûteux. Dans l'ensemble, ces frais sont restés stables de 2021 à 2023.

#### Ratios de liquidité et solvabilité

Le ratio de fonds de roulement a diminué depuis 2021. En 2023, le fonds de roulement de Neptune est beaucoup plus faible que le secteur qui est de 2,5.

L'entreprise a un ratio d'endettement de 46,8% et le secteur, 60%. Cela signifie que Neptune est moins endetté que ses concurrents et qu'elle a une meilleure capacité à remplir ses obligations financières.

L'effet combiné de ces deux ratios démontre que l'entreprise n'utilise pas adéquatement son effet de levier en finançant ses investissements par ses actifs court terme.

Le ratio de couverture des intérêts de Neptune est de 11 en 2023. La société est donc en bonne posture financière, puisque son BAIL couvre 11 fois ses charges liées à ses obligations financières.

### **Sources de financement**

#### Financement actuel (Banque Madison)

- Ligne de crédit :
  - Jusqu'à concurrence de 2M\$ au taux préférentiel (actuellement de 5%) majoré de 1%;
  - Garanti par une sûreté générale sur les actifs de l'entreprise.
  
- Dette à long terme - Emprunt à terme :
  - Porte-intérêt à 6% payable mensuellement. Paiement annuel de capital de 500,000\$ le 31 juillet venant à échéance en 2029;
  - Garanti par le chalutier North Allotta.

### Nouveaux financements possibles

- Coopérative de crédit Merit – Emprunt à terme :
  - Montant maximal de 8M\$, portant intérêt à un taux de 8% payable mensuellement, le capital est remboursable entièrement dans 10 ans;
  - Garanti par le chalutier Charlie, l'usine de transformation et les nouvelles immobilisations corporelles.
  
- Actions privilégiées – Michelle Patterson :
  - Valeur nominale de 5M\$;
  - Dividende cumulatif de 6% payable annuellement;
  - Neptune devra offrir un poste de haute direction, ainsi que la gestion de l'un des nouveaux investissements stratégiques à Mme Patterson;
  - Mme Patterson devra aussi avoir un poste d'administratrice avec droit de vote au sein du conseil d'administration.

### **Analyse des options stratégiques**

#### **Investissement dans Fermes d'élevage de Saumons Tillyton Ltée**

##### **Description de l'option**

L'option qui se présente pour Neptune est d'investir dans l'entreprise Fermes d'élevage de Saumon Tillyton Ltée. Cette dernière est d'acquérir 30% des parts de l'entreprise contre un placement en capitaux propre. La date fixée pour la transaction est le 1<sup>er</sup> juillet 2024 prochaine.

La nature de l'acquisition est décrite comme suit:

- Élevages et cultivations de saumon en utilisant un système d'aquaculture en recirculation en eau douce et un autre en eau de mer
- Entreprise en démarrage avec aucun historique de vente pour le moment

##### **Analyse quantitative (Annexe IV)**

La valeur des capitaux propres de Tillyton est estimée à 40.8M\$, selon la méthode d'actualisation des flux de trésorerie. Elle génère aussi une acquisition à des conditions avantageuses de 9.2M\$. Pour acquérir 30% des actions, Neptune devra déboursier 10M\$ de dollars. Le prix à payer est inférieur à la valeur des capitaux propres calculés de Tillyton.

## Objectifs financiers (d'ici 2026) (Annexe V)

Atteindre un taux de croissance annuel des produits de 10%.	Atteint : pourcentage de croissance qui dépasse 10% jusqu'à la stabilisation de la quantité produite.
Tripler le nombre de produits offerts sous la marque Saveurs de Neptune.	Non atteint : puisque le produit n'est pas distribué sous la marque de Saveurs de Neptune.
Ajouter au moins deux nouvelles gammes de produits.	Partiellement atteint : une seule gamme de produits sera offerte
Augmenter la marge du BAIIA moyenne sur trois ans à 18%	Atteint : l'augmentation moyenne sur trois ans avoisine le 21.95%.

### Conclusion quantitative

L'analyse quantitative est favorable pour Neptune selon les objectifs fixés. Les objectifs stratégiques sont atteints en majorités et la valeur d'acquisition est inférieure la valeur des capitaux propres.

## Analyse qualitative

Avantages	Inconvénients
Expertise opérationnelle existante : les Jenkins ont travaillé plusieurs années dans des fermes salmonicoles; ils sont doctorants en biologie.	L'amitié en affaire : Risque de conflit potentiel, contenu que les deux familles ont des idéologies différentes sur certaines pratiques (R&D entre autres)
Systèmes surveillances : Permet d'assurer la bonne gestion des ressources océaniques.	Aucun historique de ventes : On ne peut pas refléter les bonnes relations d'affaires, d'autant plus qu'aucun contrat de vente n'est établi pour le moment
Ajout d'un autre type de produit de qualité : L'objectif est de cultiver des produits de qualités et savoureux	Image de marque troublée : la perception des consommateurs sur l'aquaculture est faussée et que Tillyton ne détient pas la certification BAP
Recherche et développement : utilisation des pratiques exemplaires d'aquaculture, de façon éthique et durable	Environnement : Il y a un risque que l'élevage de Tillyton porte atteinte à l'infection des populations naturelles de saumon.

### Alignement stratégique

Cette option est alignée avec la mission et vision actuelle de Neptune, ayant pour but d'offrir des produits de qualités, savoureux et provenant de source éthique. Les pratiques d'aquaculture utilisées se basent sur les nouvelles technologies et elles sont issues des recherches et développements les plus récents, visant la persévérance de l'environnement.

## Informations supplémentaires

- Avantages et inconvénients de l'aquaculture

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Aucun quota en aquaculture: Stabilité financière, puisque les activités sont exercées annuellement et sans restriction sur les quantités.	Médications : Utilisation de produits chimiques en cas de maladie chez les poissons, ce qui ne permet pas d'offrir les meilleurs produits
Technologie : La reconstitution plus rapide de l'élevage et des stocks disponibles.	L'environnement : l'augmentation de la température de l'eau et la prolifération d'algues peuvent réduire le rendement
Segment en croissance : la demande mondiale ne cesse de croître.	Volatilité du prix : Ce dernier est fixé par l'offre et la demande, ce qui peut entraîner une fluctuation des ventes et se résulter dans les bénéfices.
Sécuritaire pour les employés : Comparativement à la pêche en eaux libres.	Investissements coûteux : Cette technique d'élevage met beaucoup de pression sur les flux de trésorerie d'une entité.

## Hypothèse et coûts manquants

- Les flux de trésorerie actualisés sont des estimations et les résultats réels peuvent varier en fonction d'une multitude de facteurs. Tel que l'augmentation des prix des produits de mer dans le secteur d'aquaculture ainsi que les coûts qui sont fixes dans le temps pour la projection.
- La commercialisation des produits débute en 2024 et aucun client n'a signé officiellement un contrat d'achat avec Tillyton.
- Le taux de survie est basé à 90%, qui peut être différent à la réalité, tout en impacté par les conditions naturelles.
- Liste des coûts manquants qui pourraient influencer sur les calculs présentés :
  - La réduction d'impôt existante et la VNR des actifs excédentaires

## Financement (Annexe VI)

Il est prévu d'acquérir 30% des actions de Tillyton en échange de 10M\$ de trésorerie. Neptune ne dispose pas des fonds nécessaires pour réaliser cet investissement, elle doit avoir recours à du financement pour un maximum de 9.2M\$ puisqu'elle doit respecter le ratio d'endettement fixé de 60%. L'impact réel de cette option serait un ratio de 62.23%.



### Information financière

NCECF 3041 Agricultures: les stocks d'agriculture peuvent être comptabilisés soit selon le modèle de coût ou selon le modèle de la valeur nette de réalisation. Les stocks de Saumon de Tillyton sont vendus en suivant le prix de marché, leurs coûts peuvent être évalués de façon fiable et finalement ils sont commercialisables à compter de 2024. Donc Tillyton peut présenter ses stocks à la valeur nette de réalisation.

### Incidences fiscales

La quote-part du résultat provenant de placements comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Elle est incluse dans le revenu net comptable de l'investisseur, mais n'est pas imposable; elle est donc déduite du revenu net aux fins fiscales.

### Conclusion

Cette option est coûteuse financièrement, puisque le prix suggéré est supérieur à la valeur actualisée des flux de trésorerie calculés. Toutefois, Tillyton s'aligne bien avec la stratégie actuelle de Neptune et répond à ces exigences en termes de qualité et des pratiques éthiques environnementales.

## **Agrandissement des installations frigorifiques**

### **Description de l'option**

1 – Coûts des nouvelles installations :

- Bâtiment : 6,000,000\$
- Nouveau matériel : 2,000,000\$
- Fonds de roulement : 250,000\$

2 – Nature des travaux :

- Utilisation du terrain existant pour l'agrandissement.
- Construction du bâtiment (installation frigorifiques)
- Création de nouvelles activités (service de stockage et entreposage)

### **Analyse quantitative (Annexe VII)**

L'analyse du projet à l'aide du calcul de la VAN selon les hypothèses émises pour le projet se chiffre à 1,340,173\$ positivement. Ce qui signifie que le projet est rentable selon les prévisions (2025-2032).

Il serait toutefois important d'intégrer deux points dans les analyses qui ne semblent pas avoir été intégrées. Un montant lié aux possibles pertes liées aux activités de stockage et d'entreposage et les coûts d'assurances associés à ces activités. Ces coûts supplémentaires pourraient diminuer les prévisions établies, sans toutefois oublier que les estimations de produit sont intégrées sur une capacité de stockage utilisée de 75%.

## Objectifs stratégiques (d'ici 2026)

Atteindre un taux de croissance annuel des produits de 10%.	Partiellement atteint, le projet a lui seul atteint les objectifs, toutefois l'entreprise dans son ensemble n'aurait pas une augmentation aussi importante vu la proportion de revenus du projet vs le Neptune actuel.
Tripler le nombre de produits offerts sous la marque Saveurs de Neptune.	Non atteint, cette option offre deux nouveaux services tout simplement.
Ajouter au moins deux nouvelles gammes de produits.	Atteint, Neptune offrira deux nouveaux produits, soit le stockage et l'entreposage.
Augmenter la marge du BAIIA moyenne sur trois ans à 18%	Partiellement atteint, puisque le taux est légèrement en deçà de l'objectif (17.41% vs 18%)

### Conclusion quantitative

L'analyse quantitative est favorable pour Neptune, toutefois les objectifs stratégiques seront partiellement atteints dans leur ensemble.

### **Analyse qualitative**

#### Analyse externe du secteur en entreposage frigorifique (Tendances et risques)<sup>1</sup>

Avantages	Inconvénients
Certains analystes s'attendent à ce que la taille du marché nord-américain de l'entreposage frigorifique [en anglais seulement] atteigne 86,5M\$US d'ici 2028 <sup>2</sup> .	La salubrité et la fraîcheur des aliments étant au cœur des préoccupations des consommateurs, il est essentiel de surveiller la température des espaces de stockage de produits réfrigérés et congelés pour assurer la conservation sécuritaire des aliments
Au Canada comme ailleurs, la pandémie a amplifié la préférence des consommateurs	L'évolution de ces technologies de surveillance et l'accroissement de l'automatisation imposent

<sup>1</sup> <https://www.fcc-fac.ca/fr/savoir/services-economiques/perspectives-de-2022-de-l-entreposage-frigorifique>

<sup>2</sup> <https://www.businesswire.com/news/home/20210811005644/en/North-America-Cold-Storage-Market-Report-2021-2028-Market-Opportunity-with-the-Expansion-of-Food-Retail-Chains---ResearchAndMarkets.com>

pour les aliments frais et locaux, et elle a stimulé la croissance des modèles d'achat en ligne.	aux entreprises d'effectuer un important investissement initial pour moderniser leurs installations de stockage et d'entreposage frigorifique.
Les perspectives du secteur national de l'entreposage frigorifique sont positives à court terme grâce à l'évolution du commerce de détail des produits alimentaires	La volatilité des importations et des exportations pourrait créer des périodes de sous-utilisation et de surutilisation de la capacité d'entreposage.
De nombreux pêcheurs et transformateurs de poissons de la région doivent moderniser leurs installations afin de garder leur certification.	Il semble y avoir eu un engouement important en début de pandémie pour les aliments réfrigérés (en 2020) ce qui a amené l'augmentation des capacités de stockage de façon générale. Toutefois la tendance s'est complètement inversée en 2021.
<u>Solutions possibles avec la technologie face aux inconvénients<sup>3</sup>:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avoir des moyens d'être informé en tout temps de la température de chaque entrepôt, camion, etc. afin de réagir rapidement</li> <li>● Analyser et utiliser les données d'analyse pour s'améliorer</li> <li>● Avoir des plans d'intervention complets en cas de problème</li> </ul>	<u>Inconvénients des installations frigorifiques courant sur le marché<sup>3</sup> :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bris d'équipement</li> <li>● L'uniformité des mesures de qualité peut être différente d'un endroit à l'autre.</li> <li>● La distribution (par camion par exemple) dédouble les problèmes. (Bris d'équipement, uniformité des mesures de qualités, etc.)</li> <li>● L'erreur humaine</li> <li>● Le vol</li> </ul>

### Alignement stratégique

Cette option n'intervient pas contre la vision et la mission de l'entreprise. Elle amène plutôt un changement de domaine d'activité soit l'entreposage et le stockage. La mission et la vision ne sont pas tout à fait écrites en ce sens, ce qui pourrait amener un message ambigu pour toutes personnes gravitant autour de l'entreprise.

<sup>3</sup> <https://www.foodlogistics.com/transportation/cold-chain/blog/21008563/roambee-5-risks-in-cold-chain-management-and-how-to-ensure-it-wont-happen-to-you#:~:text=Negligent%20staff%2C%20insufficient%20training%2C%20non.containers%20due%20to%20haphazard%20handling>

### Analyse des avantages et des inconvénients de l'option

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Intégration verticale améliorer	Les risques sont majoritairement non contrôlables et les pertes peuvent être importantes dans ces situations
Possibilité d'utiliser le système automatisé de suivi des stocks de Neptune.	Modernisation doit être en continu ce qui amène des investissements importants
Permet de contrôler votre qualité	La demande au Canada semble tendre vers les produits frais et non congelés.
La demande de service de stockage est en hausse et les concurrents doivent eux aussi faire des investissements en ce sens.	L'effet de la pandémie n'est pas terminé ce qui pourrait fausser les prévisions liées au projet
Permet de stabiliser les produits sur le long terme à l'aide de contrats.	Les différentes parties décisionnelles de l'entreprise ne sont pas en accord.

### Financement (Annexe VIII)

- Financement initial de 8,250,000\$ ce qui amènera le ratio d'endettement de la société à son maximum de 60.20% s'il est financé par la dette seulement.
- Ajout au fonds de roulement nécessaire annuellement, toutefois ils seront financés à même les liquidités du projet.

### Informations financières

- IAS 16 Immobilisations corporelles : Le bâtiment et le nouveau matériel devront être capitalisés à l'actif et amortis sur leur durée de vie utile selon le modèle du coût ou de celui de la réévaluation
- Pour sa part, le fonds de roulement n'est pas considéré comme étant capitalisable.

### Incidences fiscales

Chaque immobilisation aura une catégorie au terme de la déduction pour amortissement (DPA). Le bâtiment sera intégré à la catégorie 1 (6%) et le nouveau matériel à la catégorie 8 (20%). Lors de la première année, la DPA ne sera pas admissible à l'amortissement (DPA) accéléré, mais il n'y aura pas non plus obligation d'utiliser la règle du demi-taux.

De plus, la vente du terrain en fin de projet engendrera un gain en capital imposable de 89,438\$.

## Conclusion

La mise en place d'un agrandissement des installations frigorifiques de Neptune est une option très intéressante qui permettrait de diversifier les activités de l'entreprise. Malgré une atteinte partielle des objectifs stratégiques, la stabilité des revenus que le projet apporterait, mais aussi la possibilité d'étendre les activités dans un domaine et manque dans la région rend cette option attrayante et concurrentielle.

## **Ouverture de magasins de vente au détail de produits de la mer**

### **Description de l'option**

#### 1- Investissements requis

- Nouveaux espaces de stockage de produits réfrigérés et congelés et les vitrines réfrigérées pour un montant de 1,000,000\$ par magasin.
- Améliorations locatives de 750,000\$ par magasin.

#### 2- Nature de l'option

- Ouverture de trois magasins spécialisés dans les produits de la mer sur trois ans : 2024,2025 et 2026.
- Contrat de location de cinq ans avec option de renouvellement pour chaque magasin.
- Ventes de produits frais et surgelés de Neptune et ceux des autres entreprises canadiennes.
- Nouveau nom de marque : Le marché des poissonniers Neptune.

### **Analyse quantitative (Annexe IX)**

Le calcul de la valeur actualisée nette (VAN) de chaque magasin est positif. Cela signifie que le projet est rentable pour les trois magasins. Tous les magasins généreraient plus de rendement que celui exigé par l'entreprise. L'investissement initial requis de chaque magasin est de 1,750,000\$. Les trois magasins généreraient également des flux de trésoreries d'exploitation positifs de 2024 à 2031.

Toutefois, la volatilité des prix des produits de la mer pourrait faire augmenter le coût des achats, ainsi que de réduire les produits des activités ordinaires prévues. La variation de ces prévisions rendrait le projet moins rentable.

## Objectifs stratégiques (d'ici 2026) (Annexe X)

Atteindre un taux de croissance annuel du total des produits des activités ordinaires de 10%.	Atteint en 2026. Le taux de croissance sera de 13,17%.
Tripler le nombre de produits offerts sous la marque Saveurs de Neptune.	Atteint. De nouveaux plats préparés seront vendus dans les magasins.
Ajouter au moins deux nouvelles gammes de produits.	Partiellement atteint. Ce projet amène une nouvelle gamme de produits.
Faire passer la marge du BAIIA (en pourcentage des produits des activités ordinaires) moyenne sur trois ans à 18%.	Non atteint en 2026. La moyenne est de 15,23% sur trois ans.

### Conclusion quantitative

L'analyse quantitative est favorable pour Neptune. Les objectifs stratégiques ne sont pas tous atteints, mais la VAN des trois magasins est positive sur cinq ans et chaque magasin permettrait de dégager des flux de trésorerie d'exploitation positifs.

### **Analyse qualitative**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Permet d'avoir un lien direct avec les consommateurs de produits de la mer.	Forte concurrence dans le secteur du commerce de détail.
Augmentation de la variété des produits vendus.	Aucun accès des données historiques du magasin 1.
Localisation des magasins 2 et 3 dans des villes différentes, ce qui permettra à Neptune d'élargir ses horizons et de se faire connaître.	Neptune a très peu d'expertise dans le commerce de détail.
Expertise de Larina pour la première année d'opération afin d'établir de bonnes relations avec les fournisseurs et d'acquérir de l'expérience.	Possible concurrence avec les clients actuels de Neptune. Risque de perte de revenu.
Permet de conserver la clientèle actuelle des produits saveurs Neptune déjà vendues dans le magasin de la région.	Gestion des stocks difficile sans contrat d'approvisionnement.

### Alignement stratégique

Cette option est compatible avec la vision et la mission actuelle de Neptune. L'ouverture de ces magasins permettrait à Neptune de continuer d'offrir des produits de qualité mettant en vedette le poisson et les fruits de mer. Les produits vendus seraient à l'image de la marque et respectent les pratiques de pêches et de transformation durables. Cela rejoint également les valeurs de l'entreprise, puisque la culture serait maintenue, puis ce projet permettrait à l'entreprise de surpasser les attentes de leurs clients.

### Incertitudes

Puisque Neptune pense vendre qu'une petite partie de ses produits de pêches dans ses magasins, l'entreprise serait tributaire des différents fournisseurs pour s'approvisionner. Il sera difficile de gérer ses stocks adéquatement et d'offrir des produits de qualité à des prix concurrentiels. Une mauvaise gestion des stocks pourrait entraîner des pertes et donc réduire les résultats financiers. De plus, puisque l'entreprise n'a pas accès aux données historiques du magasin 1, il y a des incertitudes liées aux hypothèses des produits futurs établis par Larina. Le magasin pourrait s'avérer moins profitable que prévu.

### Financement (Annexe XI)

L'ensemble du projet nécessite un financement de 5,250,000\$ (1,750,000 en 2024, 2025 et 2026). Neptune a la capacité de financer cet investissement à 100% par la dette. Si elle prend cette décision, l'entreprise ne dépassera pas le ratio d'endettement du secteur de 60%. Son ratio d'endettement atteindrait 56% en 2026.

### Informations financières

*IFRS 16 Contrats de location* – Neptune devra comptabiliser un actif au titre du droit d'utilisation en contrepartie d'une obligation locative (passif). La valeur de cet actif est égale à la valeur actualisée des paiements de loyer sur la durée du contrat de location.

### Incidences fiscales

Il va y avoir deux taux de déduction pour amortissement (DPA) :

- Dégressif (20% par année) ; associé au matériel (Cat. 20)
- Linéaire sur 5 ans (durée du contrat de location) ; associé aux améliorations locatives (Cat. 13)

Lors de la première année, la DPA ne sera pas admissible à l'amortissement (DPA) accéléré, mais il n'y aura pas non plus obligation d'utiliser la règle du demi-taux.

### Conclusion

Cette option stratégique est rentable financièrement, puis elle est compatible avec la vision, mission et les valeurs de l'entreprise. Cependant, elle ne leur permettrait pas d'atteindre tous les objectifs stratégiques fixés. De plus, c'est un secteur peu connu par les dirigeants de Neptune et il y a certaines incertitudes à prendre en considération. L'expertise de Larina pour la première année d'opération du magasin 1 viendrait réduire ces risques.

## Acquisition de Pêcheries Cabot inc.

### Description de l'option :

#### Option 1 :

- Achat de 60% des actions de Cabot pour un montant de 7,5M\$.
- Larsen, une compagnie étrangère, achèterait 40% des actions restantes et occuperait un des quatre sièges au sein du conseil d'administration.

#### Option 2 :

- Acquisition de 100% des actions de Cabot en contrepartie d'un montant de 7,5M\$ et d'un billet à payer de 5M\$ portant intérêt au taux de 8%.

### Analyse quantitative (Annexe XII)

La valeur des capitaux propres de Cabot est d'environ 11,4M\$, et de 6,8M\$ pour l'achat de 60% des actions. En payant respectivement 12,5M\$ et 7,5M\$, Neptune payerait au-dessus de la valeur estimée des actions.

#### Objectifs stratégiques d'ici 2026

	Option 1 (60%)	Option 2 (100%)
Taux de croissance annuel du total des produits des activités ordinaires de 10%.	Atteint. Le taux de croissance sera de plus de 100%.	Atteint. Le taux de croissance sera de plus de 100%.
Tripler le nombre de produits offerts sous la marque Saveurs de Neptune.	Partiellement atteint. Ce projet amène une nouvelle gamme de produits.	Partiellement atteint. Ce projet amène une nouvelle gamme de produits.
Ajouter au moins deux nouvelles gammes de produits	Partiellement atteint. Ce projet amène une nouvelle gamme de produits.	Partiellement atteint. Ce projet amène une nouvelle gamme de produits.
Faire passer la marge du BAIIA moyenne sur trois ans à 18%.	Non atteint. La moyenne est de 17% sur trois ans.	Non atteint. La moyenne est de 17% sur trois ans.



### Conclusion quantitative

Le prix payé est supérieur à la valeur des capitaux propres. L'option n'est donc pas avantageuse. Cependant, si on tient compte des économies potentielles de 1,9M\$/année pour Neptune, l'achat de Cabot est intéressant.

### **Analyse qualitative**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Ajout d'une nouvelle gamme de produits, répondant partiellement à deux objectifs stratégiques.	Aucune garantie que le produit réponde aux normes de qualité et aux critères de goût de Neptune
Le crabe des neiges est un produit de grande qualité et savoureux reconnu. Cela pourra attirer de nouveaux clients.	Le segment du crabe des neiges est atteint par la volatilité des prix d'achat et de vente.
Possibilité de passer par les canaux de distribution et clients actuels de Neptune pour vendre les produits de crabe des neiges.	Les deux dirigeants actuels de Cabot prendront bientôt leur retraite. Il y a deux candidats pour prendre la relève, mais il n'y a pas de garantie qu'ils seront de bons gestionnaires. Cela pourrait conduire à des risques opérationnels et des pertes.
Cabot utilise des technologies et des pratiques similaires au niveau de la transformation et de la réfrigération à celles de Neptune.	L'équipement de Cabot demande une mise à jour. Il faudra le remplacer par du matériel plus moderne.
L'usine de transformation de Cabot détient les certifications BRCGS et MSC, respectant ainsi les valeurs de Neptune.	
Les fournisseurs de Cabot font aussi de la pêche des crevettes côtières et dix fournisseurs feront potentiellement affaire avec Neptune.	
Réalisation d'économies d'échelle en achetant des fournitures de transformation des deux usines d'un seul fournisseur, permettant d'obtenir des remises sur quantité.	

Option de partager le contrôle avec Larsen :

Avantages	Inconvénients
Si Neptune détient 60% des actions, elle aura le contrôle de Cabot.	Publicité négative sur la participation d'investisseurs étrangers dans les usines de transformations; il y a une résistance locale.
Larsen aura seulement un siège sur quatre au CA ; Larsen n'aura pas une influence notable.	Risque que Larsen change la culture et les activités de Cabot, créant ainsi des tensions potentielles entre les deux entités.
Larsen détient des ressources et le capital nécessaires pour s'adapter à la volatilité des flux de trésorerie.	
Les représentants de Larsen sont compétents et expérimentés	
La majorité des usines de Larsen sont certifiées mondialement et appliquent les mêmes principes que Neptune.	
Dans les entreprises qu'elle a acquises, Larsen a préservé les membres de la direction et a maintenu la culture.	
Possibilité de vendre les produits de Neptune aux clients de Larsen, et atteindre de nouveaux clients à long terme	

### Recherches sur les perspectives du segment du crabe des neiges et sur la question de l'investissement étranger

En 2022, les perspectives pour le crabe des neiges promettaient une saison record pour 2023. Avec l'inflation, les consommateurs américains ont délaissé les produits de la mer dispendieux comme le crabe des neiges. Puisque 95% de la production du produit est vendue aux États-Unis<sup>4</sup>, les stocks ont augmenté et les prix ont chuté.

En avril 2023, le prix au débarquement était de 2.70\$/livre<sup>5</sup>.

Neptune pourrait bénéficier d'un coût d'achat du crabe des neiges faible et d'une revente à un prix élevé ce qui augmenterait les bénéfices. Les pratiques et la culture de Larson sont en accord avec celles de Neptune et le partenariat permettrait de réduire le montant du

<sup>4</sup> [Sombres perspectives pour le crabe des neiges | Radio-Canada](#), consulté le 6 février 2024

<sup>5</sup> [Crabe des neiges : les transformateurs de T.-N.-L. sortent de leur mutisme | Radio-Canada](#), consulté le 6 février 2024

financement. Les recherches effectuées démontrent donc une situation favorable pour l'achat de 60% des actions de Cabot.

### Alignement stratégique

Cabot concorde avec la vision et les valeurs de Neptune, car elle s'efforce à offrir des produits de la mer de haute qualité, respectant des pratiques éthiques. Elle ne s'aligne pas avec la mission de la société puisqu'elle ne propose pas du flétan noir, ou de la crevette.

### Impacts sur les ratios

L'achat des actions de Cabot nécessiterait du financement additionnel qui augmenterait le ratio d'endettement à 77% pour l'achat de 60% des actions et à 98% si toutes les actions sont acquises. Cela ne respecte pas les objectifs financiers établis.

### Financement (Annexe XIII)

Neptune ne dispose pas des fonds ni du financement nécessaire pour les deux options. Pour respecter le ratio d'endettement de 60%, Neptune pourra seulement emprunter 7,3M\$ pour l'achat de 60% des actions et 10M\$ pour la totalité des actions.

### Information financière

Selon la IFRS 10, Neptune devra préparer des états financiers consolidés puisqu'elle détiendra le contrôle de Cabot en prenant l'option 2.

Si 60% des actions sont achetées, il faudra comptabiliser la participation dans l'état de la situation financière consolidée.

### Incidences fiscales

Si Neptune acquiert 100% des actions de Pêcheries Cabot inc., les conséquences fiscales comprennent:

1. Fin d'année réputée conformément à la 249(4) LIR
2. Pertes latentes sur les biens amortissables en vertu de la 111(5.1)
3. Examen des créances douteuses et des pertes latentes sur les stocks conformément aux paragraphes 111(5.3), 10(10) et 10(11).
4. Pertes en capital et des pertes en capital latentes sur immobilisations selon l'alinéa 111(4)a à 111(4)e).
5. Perte autre qu'en capital selon l'alinéa 111(5)b) et pertes au titre d'un placement d'entreprise.
6. Transfert de biens dans les catégories fiscales et DPA ajusté.

Si Neptune achète 60% des actions de Cabot, une acquisition de contrôle réputé surviendra selon l'alinéa 256.1(3).

### **Conclusion**

Selon l'analyse, le prix demandé pour les actions de Cabot est trop élevé et détient plusieurs risques. Cependant, il y a la possibilité de réaliser des économies de 1,9M/année pour

Neptune en synergie avec l'achat de Cabot pour les cinq prochaines années. Cela représente un montant de plus de 6M\$ ce qui rend l'option très intéressante.

### Matrice décisionnelle

Les critères suivants ont été utilisés afin de comparer les options stratégiques de Neptune :

- Compatibilité stratégique : Compatibilité avec la vision, la mission et les valeurs.
- Viabilité à long terme : Flux de trésorerie positifs et risques raisonnables à long terme, procure un avantage financier pour Neptune à long terme
- Atteinte des buts et objectifs stratégiques : Répond aux quatre objectifs déterminés par le conseil d'administration
- Financement disponible: Options de financement disponibles pour l'investissement initial.
- Avantages concurrentiels : L'avantage concurrentiel que le projet apporte et le caractère qualitatif.
- Risques : Diversification des activités, et risques liés aux hypothèses.

Critères	Pondération	LES OPTIONS			
		Installation frigorifiques	Ajout des magasins	Cabot	Tillyton Itée
Compatibilité stratégique	20%	P 3	F 5	F 5	F 5
Viabilité à long terme	20%	F 5	F 5	F 5	F 5
Atteinte des objectifs stratégiques	20%	P 3	P 3	P 3	P 3
Financement disponible	5%	P 3	F 5	P 3	P 3
Avantages concurrentiels	5%	F 5	P 3	P 3	P 3
Risques	25%	F 5	P 3	P 3	NF 1

Total	24/30	24/30	22/30	20/30
Pondération	3,85/5	3,75/5	3,65/5	3,15/5
Rang	1	2	3	4

### Légende

F	5	Favorable
P	3	Partiellement favorable
NF	1	Non favorable

## **Recommandations des projets**

### Fermes d'élevage de saumons Tillyton ltée

Tillyton s'aligne avec la mission et vision de Neptune, et répond à l'atteinte des objectifs stratégiques. Certes, cette option implique le recours à un endettement supplémentaire, nuisant ainsi la situation financière de Neptune en dépassant le ratio d'endettement souhaité.

Malgré la hausse de consommation du saumon, des indices de marché et de la popularité de l'aquaculture, le projet représente un risque de par les données estimatives et que l'entreprise soit en démarrage.

Il n'est donc pas recommandé de choisir cette option.

### Installations frigorifiques

Cette option répond le mieux aux critères de la matrice décisionnelle. Cette nouvelle activité offre une marge BAIIA et une croissance annuelle excellente, et concorde avec les alignements stratégiques de l'entreprise.

Malgré le financement important, l'option offre la diversification des activités, et réduit le risque global auquel Neptune fait face et stabilisera les produits des activités ordinaires.

Il est donc recommandé de choisir cette option.

### Ouverture des magasins de vente au détail de produits de la mer

L'option d'ouvrir des magasins de vente au détail répond à la majorité des critères d'évaluation, corrobore avec la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, et permet de générer des flux de trésorerie positifs à long terme. Le financement peut être entièrement couvert et le projet procure un avantage concurrentiel important en augmentant la visibilité de Neptune. Même si les objectifs stratégiques ne sont pas tous atteints, la croissance des produits surpasse les attentes et permettrait à l'entreprise de diversifier son offre de produit. Malgré quelques incertitudes, il est recommandé de choisir cette option.

### Pêcheries Cabot

L'acquisition de 60% des actions de Cabot ajouterait de la diversité de produits, repondrait au besoin de la clientèle et l'offre de crabes des neiges et la certification MSC de l'usine de transformation sont compatibles avec les valeurs de Neptune. Le partenariat avec Larsen offre des possibilités de nouveaux marchés et l'atteinte des objectifs stratégiques. La hausse des BAIIA pourra également être atteinte en considérant les synergies, soit les économies d'échelles annuelles de 1,9M\$ pour les cinq prochaines années.

Cependant, le prix d'achat demandé pour Cabot est trop élevé de 165,000\$ et Neptune ne serait pas en mesure de le financer sans dépasser le ratio d'endettement de 60%.

Il n'est donc pas recommandé de choisir cette option.

### Recommandation globale

Nous recommandons de procéder à l'ouverture des magasins de vente au détail de produits de la mer et à l'agrandissement des installations frigorifiques. Ces options répondent à vos alignements stratégiques, assurent l'intégration verticale, diversifient les risques auxquels Neptune fait face et génèrent une stabilisation dans vos revenus. Cette combinaison répond à la majorité de vos objectifs stratégiques d'ici 2026.

### Plan de mise en œuvre

Activités liées à l'exploitation				
Description tâches	Échéance	Responsable	Coût	Informations additionnelles
Présenter le tableau de bord équilibré	2024	Yvonne et Allan	Aucun	Annexe XIV
Rencontre avec le conseil sur l'inégalité des sexes	Immédiatement	Tous les actionnaires	Inclus dans les salaires	Se référer aux statistiques du marché.
Établir des mécanismes pour assurer la conformité réglementaire	Immédiatement/ Suivi annuel	Membres du comité réglementaire	Inclus dans les salaires	Éviter des anomalies. Se référer à la loi qui régleme le secteur.
Rencontre avec Atlantis – Problème éthique	Immédiatement	Colan	Inclus dans les salaires	Imposition du respect des conditions des quotas.
Établir les procédures et les politiques pour obtenir la certification MSC	Immédiatement/ suivi annuel	Kurt et Colan	Inclus dans les salaires	Conforme aux pratiques éthiques MSC.

Obtention du permis MSC pour l'usine	Juillet 2025	Colan	Entre 25,000\$ et 150,000\$	Délai d'obtention du permis entre 12 et 18 mois.
Analyser les aspects qualitatifs de la production d'huile de crevette.	Avant le 30 juin 2024	Kurt	Inclus dans les salaires	Ajout d'un nouveau produit.

Magasins de vente au détail de produits de la mer				
Description tâches	Échéance	Responsable	Coût	Informations additionnelles
Signer le contrat de location du magasin 1	Immédiatement	Yvonne et Allan	90 000 \$ / an	Durée initiale 5 ans (Fin 2029) Assortie d'une option de renouvellement
Enregistrer le nouveau nom de marque : Le Marché des poissonniers Neptune	Immédiatement	Allan	Inclus dans les salaires	Démarche pour légalement utiliser la nouvelle marque
Obtenir le financement	Immédiatement	Allan	Inclus dans les salaires	Emprunt à terme de 5 250 000\$ Intérêt 8 % annuel payable mensuellement Capital remboursable dans 10 ans
Obtention de nouveaux contrats avec les fournisseurs locaux	Annuellement	Colan	Inclus dans salaires	Discussion et signature de contrat pour l'approvisionnement du/des magasins
Marketing	Annuellement	Yvonne	Inclus dans les salaires / frais marketing	Campagne publicitaire, représentation à divers évènement
Sondage et étude de tendance	Annuellement	Yvonne	Inclus dans les salaires / frais marketing	Sondage web, en magasin, pour obtenir de l'information des préférences des consommateurs
Suivre la peinture et le retrait du matériel obsolète.	Mai 2024	Kurt	Inclus dans les salaires	Assurer l'exécution rapide des travaux pour débiter l'aménagement du magasin dans les délais.

Apporter les modifications pour les nouveaux espaces de stockage	Mai - Juin 2024	Kurt	1,000,000 \$	Embaucher ou utiliser les ressources internes pour respecter les délais
Apporter les modifications liées aux améliorations locatives.	Mai - Juin 2024	Kurt	750,000 \$	Embaucher ou utiliser les ressources internes pour respecter les délais
Embauche et formation des employés	Annuellement	Allan	Inclus dans les salaires	Annonces et séances d'embauche, contrat de travail et plan de formation
Préparer et disposer le stock pour l'ouverture du magasin.	Juin 2024	Kurt et Yvonne	Inclus dans salaires et coût des marchandises vendues	S'assurer que les travaux s'effectuent dans les délais et selon une présentation adéquate
Ouverture du 1er magasin	Juillet 2024	Yvonne et Kurt	Inclus dans salaires	Présence aux premiers jours d'ouverture, garantir le bon fonctionnement et rencontrer les clients
Évaluation du projet	Mensuellement	Données : Allan Évaluation : Tous les actionnaires	Inclus dans salaires	Noter les bons coups, points à améliorer au conseil d'administration
Évaluation du projet depuis l'ouverture pour GO/NO GO du magasin 2	Février - Mars 2025	Données : Allan Évaluation : Tous les actionnaires	Inclus dans les salaires	Évaluer les rentabilités vs les attentes, identifier les améliorations et les succès. Décider l'ouverture du deuxième magasin
Étude de marché pour location magasin 2	Février - Mars 2025	Yvonne	Inclus dans les salaires	S'assurer du bon emplacement pour le magasin 2



Agrandissement des installations frigorifiques				
Description tâches	Échéance	Responsable	Coût	Informations additionnelles
Promouvoir le projet localement pour recevoir l'appui de celui-ci.	Aujourd'hui à l'ouverture de l'usine	Yvonne	Inclus dans salaires	Présenter le projet à la municipalité et au conseil de ville. Préparer et distribuer un document explicatif à la population, faire le tour des docks de pêcheurs
Établir des contrats avec des clients de la région	Immédiatement	Yvonne et Colan	Inclus dans salaires	Campagne publicitaire, discussion avec les différents pêcheurs et transformateur locaux
Obtenir le financement	Immédiatement	Allan	Inclus dans les salaires	8,250,000\$ de financement à obtenir
Souscrire à une assurance pour les pertes/dommages.	Décembre 2024	Allan	Inclus dans salaires	Obtenir des soumissions
Obtention du permis de construction	Immédiatement	Allan	Inclus dans salaires + Coût du permis	Démarches légales pour obtenir les permis
Embauche de l'entreprise pour la construction de l'entrepôt	Immédiatement	Colan et Kurt	Inclus dans salaires	Soumissions à 3 entreprises, s'assurer des compétences de celle-ci.
Préparation du terrain et construction de l'entrepôt	Décembre 2024	Colan et Kurt	Inclus dans salaires	6,000,000\$
Achat et installation du nouveau matériel	Décembre 2024	Colan et Kurt	Inclus dans salaires	2,000,000\$
Ajustement des politiques et condition RH pour les nouveaux employés	Décembre 2024	Allan	Inclus dans salaires	Définition du contrat d'emploi, politique interne, représentation équitable, salaires.
Embauche de deux nouveaux employés administratifs	Décembre 2024	Allan	Inclus dans salaires 50,000\$ + 25% d'avantages sociaux	Annonces et séances d'embauche, contrat de travail et plan de formation
Embauche des employés de l'entrepôt	Décembre 2024	Allan	Inclus dans salaires	Annonces et séances d'embauche, contrat de travail et plan de formation
Définir les contrôles internes et processus assurant le bon	Décembre 2024 et par la suite en continu	Allan et Kurt	Inclus dans salaires	Préparer des documents (processus, contrôle,

fonctionnement de l'installation				standard), à l'usage des employés.
Formation des employés sur les outils	Décembre 2024	Kurt	Inclus dans salaires	S'assurer du plan de formation
Effectuer le suivi des activités et de la formation	Annuellement	Kurt et Allan	Inclus dans salaires	Assurer le bon déroulement des activités par des contrôles internes.
Assurer le respect des conditions réglementaire des permis de Neptune	Immédiatement	Kurt et Colan	Inclus dans les salaires	Assurer les contrôles internes
Évaluation du projet	Mensuellement	Données : Allan Évaluation : Tous les actionnaires	Inclus dans salaires	Noter les succès et les points à améliorer

## Autres questions liées à l'exploitation

### Vision, mission et valeurs

La mission et la vision ne répondent pas aux attentes telles que mentionnées précédemment.

Pour que les employés se sentent motivés, il est fortement recommandé de modifier la vision afin de la rendre plus mobilisant et facile à y adhérer. Voici une proposition:

*Devenir un leader exemplaire dans l'exploitation des populations naturelles de poissons et de fruits de mer dans la région de l'Atlantique, tout en offrant à nos clients, de partout dans le monde, des produits de meilleure qualité.*

L'énoncé de mission doit décrire la principale raison d'être de l'entreprise. Elle doit être accessible autant pour les parties prenantes externes que pour les employés. Voici ce qui est proposé:

*Offrir à nos clients des produits de mer et des produits transformés, sous la marque Les Saveurs de Neptunes, de grandes qualités, savoureux, bons pour la santé et certifiés MSC. Notre priorité est la préservation des ressources océaniques ainsi que l'instauration d'un climat d'équité et de respect avec tous nos employés et nos partenaires.*

### Question d'éthique

Les pratiques de pêches éthiques sont cruciaux pour Neptune, qui vise à être un leader dans le secteur. Tout manquement de la part d'un fournisseur, au sujet du respect des quotas, peut être échappé par Neptune, qui ne valide pas les limites de pêche.

Tel est le cas présentement avec Atlantis, qui a dépassé les quotas autorisés en allant pêcher dans une zone non réglementaire. Il en découle qu'Atlantis risque le retrait de son permis de pêche, qui fait de Neptune un complice environnemental.

Il est recommandé de surveiller les indicateurs du marché relatif aux permis des fournisseurs exclusifs, et de les comparer avec le volume de récolte disponible à l'achat.

### **Responsabilité sociale**

Il y a plusieurs défis et obstacles à l'égalité auxquels se heurtent les femmes dans le domaine de la pêche:

- Travail très difficile physiquement: Le travail nécessite une bonne condition physique dans son ensemble et scientifiquement, le corps masculin est plus habile physiquement.
- Long quart de travail et irrégulier: Puisque l'ensemble des employés provient des environs, un couple ne peut pas travailler sur le bateau en même temps.
- Très dangereux: Le risque est très élevé en lien avec les conditions météorologiques.

Ainsi, voici des suggestions afin de vous attaquer aux problèmes et accroître le nombre de femmes chez Neptune:

- Offrir des quarts de travail flexibles
- Assurer la conciliation travail et vie de famille
- Offrir une assurance contre les risques
- Adapter les stations de transformations pour faciliter le traitement
- Équiper les bateaux par des moyens de sécurité de fine technologie pour assurer la sécurité des employés en cas de grosse tempête

### **Gouvernance**

#### L'importance de la conformité réglementaire

L'activité de pêche est régie par la loi sur les pêches: la conformité nous permet de maintenir notre permis de pêche. Aussi, l'activité de transformation des produits de la mer est régie par les normes relatives à la salubrité et à la manipulation des aliments.

Dans les deux segments d'activités, tout manquement pourrait mener la fin des activités. Le respect des lois applicables est essentiel au respect de l'orientation stratégique de Neptune.

### Mécanismes pour s'assurer de la conformité réglementaire

- Adopter les meilleures pratiques de production éthique
- Respect des quotas en vigueur
- Assurer le suivi des renouvellements des permis au plus tard le 31 décembre de chaque année
- Mise en place d'un plan de gestion de la qualité qui couvre tous les aspects de la transformation des produits de la mer
- Repérage du stock de poisson pour détecter les maladies alimentaires, à toutes les étapes du processus de transformation

### Processus de gestion des changements réglementaires

Instaurer un comité qui se charge de la surveillance quotidienne des changements réglementaires qui peuvent avoir une influence sur les activités de Neptune. Par la suite, il devra entreprendre toutes les actions en temps opportun pour être conforme à la réglementation en vigueur et s'assurer que les employés respectent les processus établis.

Également, il serait judicieux d'élaborer un code d'éthique, le communiquer à tous les niveaux de l'organisation et assurer le respect de son application. Le comité devra amener les changements nécessaires au besoin et faire le suivi continuellement.

### **Analyse quantitative du nouveau sous-produit d'huile de crevette**

Nous avons évalué votre demande à l'égard de la production du sous-produit d'huile de crevette. Selon l'analyse quantitative de l'annexe XIV, il y aurait une hausse de vos bénéfices d'environ 424 000\$.

Nous avons aussi évalué le volume de matières premières de déchets permettant d'obtenir le même profit net. Selon l'analyse à l'annexe XIV, il faudrait un volume de 144 231kg de matières premières pour atteindre le profit net actuel.

Il faudrait inclure à l'analyse les frais d'intérêts de l'emprunt ou les frais de location afin de choisir soit l'achat, soit la location du matériel de fabrication.

Nous recommandons d'adopter le processus de production du sous-produit d'huile de crevette, plutôt que la poursuite de la vente de vos déchets.

## **Analyse quantitative : Location ou acquisition du matériel (Annexe XV)**

En bref, il serait plus avantageux pour Neptune de louer l'équipement.

## **Gestion de performance (annexe XVI)**

Un tableau de bord équilibré (TBÉ) a été préparé afin d'orienter Neptune vers l'atteinte des objectifs stratégiques. Les quatre axes du TBÉ ont été pondérés de manière équivalente en raison de l'importance de leur synergie et différents indicateurs de performance ont été sélectionnés afin de mieux orienter l'organisation.

## **Questionnement d'ordre fiscal**

FERR : Un Fonds enregistré de revenu de retraite (FERR) est un instrument financier utilisé au Canada dans le cadre de la planification de la retraite. Les sommes proviennent normalement d'un REER, ce dernier étant converti au maximum avant vos 71 ans. Les sommes qui sont dans un FERR peuvent être investies dans un grand choix de placement, soit l'épargne à terme, aux actions, obligations, etc.

Vous pouvez gérer ces fonds vous-même ou par l'entremise d'un courtier.

À partir de 71 ans, vous devrez retirer un montant minimum par an. Ce montant est préétabli et ce dernier augmentera au fur à mesure que vous avancerez en âge. Le pourcentage minimum de retrait est établi par l'Agence du Revenu du Canada.

Les montants retirés d'un FERR sont imposables puisqu'ils proviennent d'un REER auquel les montants investis ont été déduits de vos revenus imposables.

En cas de décès du titulaire du FERR, le solde restant peut être transféré au conjoint ou au bénéficiaire désigné sans déclencher d'impôt sur le revenu immédiat.

Paiement forfaitaire : Retrait d'un montant provenant du REER ou du FERR selon vos besoins. Ce montant sera totalement imposé. Selon les montants de revenus que vous recevez annuellement, il pourrait être imposé au taux maximum d'impôt si vous l'atteignez déjà, ou encore vous faire changer de fourchette d'imposition ce qui peut avoir un impact significatif en fin d'année lors de la déclaration de vos revenus.

Cette possibilité peut parfois permettre de répondre à un besoin ponctuel d'argent.

Rentes : Peut-être, achetez pour garantir des revenus durant une période de temps défini. Une rente peut-être :

- Viagère
- Garantie pendant un nombre X d'années

Elle peut aussi être assortie d'autres conditions ou garanties, par exemple une rente réversible au conjoint en cas de décès.

Un avantage de la rente est de s'assurer d'un montant stable sans avoir à faire la gestion de celle-ci puisqu'elle sera versée selon les informations liées aux contrats de la rente achetée.

Toutefois plus une ne rente à d'options et de garanties, plus elle coûtera cher et moins vous recevrez de revenus annuellement de celle-ci.

## **Audit – exigences pour la certification MSC et les procédures à réaliser**

### Procédures et mécanismes pour suivre l'évolution des exigences réglementaires

Vous nous avez demandé des conseils sur les procédures à mettre en place afin de suivre l'évolution des diverses exigences réglementaires.

Actuellement, vous vous tenez informés au moyen des bulletins de nouvelles. Cela est insuffisant. Nous avons préparé un tableau à l'annexe XVII décrivant les plusieurs référentiels et informations à consulter afin de vous tenir informer des exigences réglementaires.

### Exigences de la certification MSC et procédures

Des conseils ont été demandé pour l'obtention de la certification MSC pour l'usine de crevettes, et les procédures que l'auditeur pourrait mettre en œuvre pour tester et vérifier la conformité des exigences.

Vous pouvez retrouver toutes les informations sur les démarches et les procédures sur le site de MSC<sup>6</sup>.

L'évaluation pour l'obtention de la certification MSC est réalisée par des organismes de certification indépendants accrédités accompagnés d'experts scientifiques indépendants qui vont utiliser le "Référentiel pêcheries" du MSC<sup>7</sup>. Cette évaluation peut coûter entre 25 000\$ et 150 000\$ et durer de 12 à 18 mois, selon la complexité de la pêcherie, la disponibilité de l'information et l'implication des parties prenantes.

Le "Référentiel pêcheries" du MSC considère 3 principes :

- Durabilité du stock
- Impact sur les écosystèmes
- Gestion efficace

<sup>6</sup> [https://www.msc.org/docs/default-source/fr-files/referentiel-chaine-de-garantie-d-origine-du-msc---version-par-defaut-v5.1.pdf?sfvrsn=cd838956\\_13](https://www.msc.org/docs/default-source/fr-files/referentiel-chaine-de-garantie-d-origine-du-msc---version-par-defaut-v5.1.pdf?sfvrsn=cd838956_13)

<sup>7</sup> [https://www.msc.org/docs/default-source/fr-files/r%C3%A9f%C3%A9rentiel-p%C3%A9cheries-du-msc-v3.0.pdf?sfvrsn=3ea013f4\\_5](https://www.msc.org/docs/default-source/fr-files/r%C3%A9f%C3%A9rentiel-p%C3%A9cheries-du-msc-v3.0.pdf?sfvrsn=3ea013f4_5)



Pour l'ensemble des principes, il y a 28 indicateurs qui seront évalués et vous devez obtenir la note minimale de 60 points pour chacun des 28 indicateurs. Pour un score entre 60 et 70, vous devez prendre les mesures appropriées pour obtenir la note de 80, dans un délai maximum de cinq ans pour l'ensemble des indicateurs pour chacun des 3 principes pour obtenir la certification.

Les procédures effectuées par l'auditeur, pour s'assurer du respect des exigences de la certification MSC, sont présentées à l'annexe XVII.

### Options de financement et analyse des besoins

Les besoins de financement pour réaliser les projets recommandés sont de 13,500,000\$. Neptune a deux possibilités pour aller chercher du financement supplémentaire.

1. Emprunt à terme auprès de la coopérative de crédit Merit pour un montant maximal de 8M\$.
  - Garanti par le chalutier Charlie K, l'usine de transformation et les nouvelles immobilisations corporelles.
  - Taux d'intérêt de 8% payable mensuellement
  - Capital doit être remboursé intégralement à la fin de l'an 10

Avantages	Inconvénients
Aucun impact sur la gouvernance de l'entreprise	Prêt garanti par plusieurs actifs
Intérêts payés déductibles d'impôt	Remboursement intégral exigible 10 ans après l'octroi du prêt.
Aucun impact sur les capitaux propres de Neptune	Taux d'intérêt plus élevés que les prêts actuels

2. Investissement sous forme d'actions privilégiées par Michelle Patterson pour un montant maximal de 5M\$

- Dividende cumulatif de 6% payable annuellement
- Ajout d'un nouveau membre dans la haute direction qui aurait la charge d'un des nouveaux projets
- Ajout d'un nouveau membre au CA avec droit de vote

Avantages	Inconvénients
Nouvelle expertise au sein de l'entreprise (Conformité réglementaire)	Impacts importants sur la gouvernance (Conseil et haute direction)
Aucune garantie d'actif	Paiements de dividendes ne sont pas déductibles d'impôt
Michelle est grandement appréciée par la famille et elle a des compétences reconnues.	Neptune n'a jamais versé de dividendes.

## Financement actuel disponible

- Ligne de crédit à 6% d'intérêt (Taux préférentiel majoré de 1%)
  - Garantie par l'ensemble des actifs de la société.
  - 975,000\$ de disponible.

Cette option permettrait de financer le 500,000\$ supplémentaire requis pour les projets recommandés. Cependant, la société pourrait investir ce montant à même le fonds de roulement.

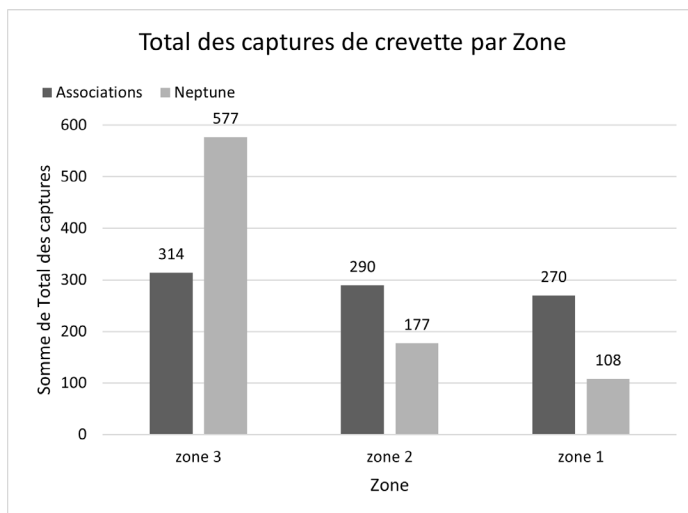
À la suite de l'analyse des besoins de financement, il est recommandé de retenir le financement proposé par Michelle de 5,000,000\$ et l'emprunt à terme de 8,000,000\$ avec la coopérative de crédit Merit.

## **Analyse des données des fournisseurs**

### Données par l'association des pêcheries

Suite à l'analyse des données fournies par Neptune et l'association des pêcheries, les graphiques suivants comparent les données des deux organisations et illustrent les différentes pratiques de pêche.

**Figure 1 : Captures de crevette par zone**

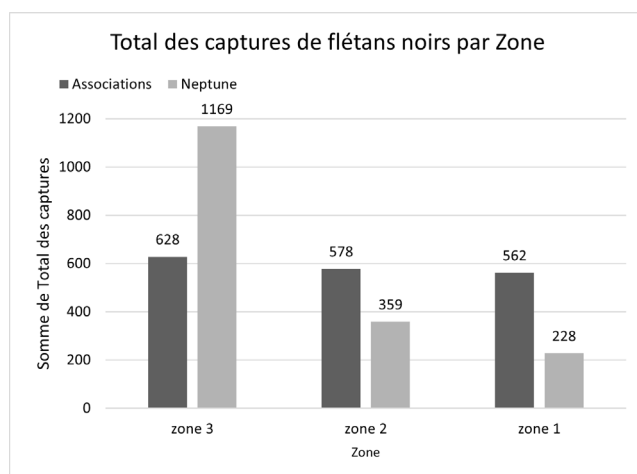


**Note sur l'accessibilité :** Pour consulter les tableaux qui comprennent les données du graphique, se reporter à la section [Tableaux de référence pour les graphiques](#) à la page 51.

**Figure 1 :** Neptune a des préoccupations concernant son coût de carburant. Ils augmentent dans des zones de pêche plus éloignées. Il est possible que l'entreprise pêche beaucoup plus de crevettes dans la zone 3 que le secteur (577 comparativement à 314). L'entreprise ne pêche donc pas leurs quotas de crevettes efficacement.



**Figure 2 : Captures de flétan noir par Zone**



**Note sur l'accessibilité :** Pour consulter les tableaux qui comprennent les données du graphique, se reporter à la section [Tableaux de référence pour les graphiques](#) à la page 51.

**Figure 2 :** Neptune pêche également plus de flétans noirs dans la zone 3, la région plus éloignée (1169 captures comparativement à 628). L'entreprise ne pêche donc pas leurs quotas de flétans noirs efficacement.

**Figure 3 : Captures de flétan noir et crevettes selon les zones et périodes dans l'année**

<b>Crevette</b>				<b>Flétan noir</b>			
Données	zone 1	zone 2	zone 3	Données	zone 1	zone 2	zone 3
<b>Association</b>				<b>Association</b>			
mai	38,36	46,03	53,56	mai	85	84,21	96,54
juin	62,33	66,39	61,64	juin	132,9	131,33	134
juillet	67,69	67,28	82,7	juillet	138,34	147,2	162,9
août	60,11	61,3	67,83	août	126,49	126,34	140,26
septembre	24,91	30,9	27,61	septembre	48,17	54,12	55,26
octobre	16,5	17,66	20,46	octobre	31,12	34,82	39,4
<b>NEPTUNE</b>				<b>NEPTUNE</b>			
mai	35,44	42,34	57,9	mai	65,67	83,24	120,65
juin		25,45	163,04	juin		57,04	337,14
juillet			210,19	juillet			444,15
août	34,27	35	119,56	août	70,26	69,93	246,85
septembre	16,81	52,25	15,97	septembre	58,26	103,45	
octobre	21,76	22,107	10,61	octobre	34,09	45,09	20,18

**Figure 3 :** On remarque que Neptune ne pêche pas dans les zones 1 et 2 durant les mois de juin et juillet et ce autant pour la crevette et le flétan alors que selon les données de l'association, les prises y sont excellentes.

Neptune devrait alors privilégier des outils technologiques précis afin d'optimiser la pêche, malgré l'efficacité des prises sur les bateaux. Cela leur permettrait d'améliorer la planification des expéditions et de réduire les coûts de carburant.

D'ailleurs, elle devrait également utiliser les données annuelles fournies par les associations afin de comparer annuellement leurs données, et de faciliter la préparation de l'année suivante.

### **Prévisions financières**

L'annexe XVIII présente les états des résultats et des flux de trésoreries prévisionnels de 2024 à 2027. Dès 2026, Neptune dégagera des bénéfices d'exploitation importants. À partir de cette année, les trois magasins et les produits des nouvelles installations frigorifiques seront opérants. Ces projets combinés permettront à Neptune d'atteindre la croissance souhaitée.

Les objectifs stratégiques de Neptune seront majoritairement atteints et calculés à l'annexe XIX :

- Le taux de croissance sera de 14% d'ici 2026, ce qui surpasse l'objectif visé de 10%.
- Les nouveaux plats préparés vendus en magasin tripleront le nombre de produits offerts sous la marque saveurs Neptune.
- La moyenne sur trois ans de la marge du BAIIA en pourcentage des produits des activités ordinaires ne sera pas atteinte en 2026, mais les résultats indiquent une augmentation chaque année.
- Les deux projets amènent trois nouvelles gammes de produits : Les produits vendus en magasin, l'entreposage et le stockage. L'ajout de deux nouvelles gammes de produits sera atteint.

Les prévisions des flux de trésoreries démontrent que Neptune génèrera des trésoreries excédentaires suffisantes pour répondre à ses besoins. Ils n'auront pas besoin de financement supplémentaire pour rembourser ses dettes ou réinvestir dans ses installations.

## Respect des contraintes

Contraintes	Atteinte
Le ratio d'endettement ne doit pas être supérieur à 60%	Atteinte. Le ratio d'endettement est de 52% à partir de 2025.
Investissement de 3M\$ annuellement pour moderniser et rénover ses immobilisations corporelles	Atteinte. Neptune sera en mesure d'investir 3M\$ annuellement, puisque la liquidité sera suffisante.

## **Conclusion**

Il est recommandé d'agrandir les installations frigorifiques et d'ouvrir des magasins de ventes au détail de produits de la mer. Ces options permettront de diversifier les activités d'exploitation, d'accroître vos revenus et de réduire les risques liés au secteur.

## Bibliographie

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1951372/aqip-peche-quebec-industrie-congres-crabe-des-neiges>

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1973915/transformateurs-crabe-saison-reportee-tnl>

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2045510/crabe-neige-sud-golfe-capture-autorisee-tac-zone-12>

[https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/denmark-danemark/index.aspx?lang=fra&\\_ga=2.73611154.1875915020.1708279744-615326397.1708279744](https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/denmark-danemark/index.aspx?lang=fra&_ga=2.73611154.1875915020.1708279744-615326397.1708279744)

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/215793/surpeche>

<https://www.larsenseafood.com/de/uber-larsen/>

<https://www.msc.org/fr/espace-pro/pecheries>

[https://www.msc.org/docs/default-source/fr-files/referentiel-chaine-de-garantie-d-origine-du-msc---version-par-defaut-v5.1.pdf?sfvrsn=cd838956\\_13](https://www.msc.org/docs/default-source/fr-files/referentiel-chaine-de-garantie-d-origine-du-msc---version-par-defaut-v5.1.pdf?sfvrsn=cd838956_13)

## Annexe I - Énoncé de vision, mission et valeurs

### Vision

Améliorer l'avenir avec des populations naturelles de poissons et de fruits de mer prospères dans la région de l'Atlantique, qui nous permettront de continuer d'offrir à nos clients du monde entier les meilleurs produits de la mer qui soient

### Mission

Toujours offrir à nos clients des produits de flétan noir et de crevette de grande qualité, savoureux, bons pour la santé et provenant de sources éthiques. Nous efforcer d'observer des pratiques de pêche et de transformation durables grâce à des bateaux et à de l'équipement de pointe et de traiter nos partenaires, nos équipages, nos employés, nos clients et nos fournisseurs de façon équitable et respectueuse. Prendre des décisions qui assureront la bonne gestion des ressources océaniques.

### Valeurs fondamentales

1. Bâtir des relations à long terme fondées sur la fidélité et la confiance avec les entreprises de pêche locales.
2. Améliorer continuellement nos procédures de pêche et de transformation afin d'adopter les meilleures pratiques, rivaliser avec les meilleurs du secteur et maintenir nos certifications MSC et BRCGS en règle.
3. Cultiver notre marque en nous assurant que nos produits continuent de dépasser les attentes des clients.
4. Traiter nos équipages et notre personnel avec respect et placer la sécurité de l'environnement de travail en tête des priorités.
5. Respecter et protéger l'environnement et les populations de poissons pour les générations futures.

## Annexe II - Analyse FFPM

### Forces

- La haute direction de Neptune est composée de membres expérimentés.
- Neptune fait preuve d'une bonne réputation en offrant des produits de qualité qui résultent de pratiques éthiques certifiées par MSC et BRCGS.
- Neptune a un contrat avec Océania, qui sera potentiellement renouvelé. Ceci démontre qu'il y a un potentiel d'augmenter les exportations et le chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Le taux de roulement des employés est faible. Au niveau du salaire des pêcheurs, celui-ci a une part fixe et variable, contrairement aux tendances du marché, ce qui permet d'offrir une stabilité pour les employés.
  
- Neptune a été en mesure de renouveler en 2021 ses ententes de location de permis de pêcheurs avec les détenteurs de permis à contingent individuel pour une période de 10 ans pour la crevette et le flétan noir. Cela permet de garantir que Neptune aura encore la capacité d'exercer ses activités d'exploitation efficacement.
- Il y a une vérification d'antécédents des fournisseurs afin de qu'ils utilisent les mêmes pratiques éthiques de Neptune. Cela permet à Neptune de répondre aux conditions de la certification MSC et de continuer à offrir des produits de qualité.
- L'entreprise émet des tests de contrôle qualité. Ces contrôles permettent de garantir la qualité des produits et renforcent la bonne réputation de Neptune.
- Neptune détient des bateaux qui sont en mesure de congeler en mer les produits et de les transformer. Cela permet à l'entreprise de contrôler la qualité et le coût des produits.
- Neptune détient également une usine de transformation, ce qui lui permet à Neptune d'avoir plus de contrôle au niveau de la qualité et des coûts de ses produits, au lieu de se référer à une entreprise de transformation.

### Faiblesses

- Neptune offre une gamme limitée de produits, soit le flétan noir et la crevette. Le manque de diversité affecte actuellement la rétention de clients à long terme, et cela pourrait nuire au chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Neptune utilise à peine l'analyse de données. En effet, il a été constaté que les budgets prévisionnels ne concordent jamais au budget réel, et le manque d'analyse des données pourrait contribuer à ce facteur.
- Les fournisseurs perdent de plus en plus l'intérêt à s'associer à Neptune. Si cette tendance persiste, cela nuirait à Neptune afin de répondre à la demande de ses clients actuels.

- La gestion des fonds présente des lacunes. Neptune finance leurs investissements à long terme avec leur fonds de roulement. Il serait opportun de réviser la gestion des fonds.

### Possibilités

- La popularité des produits de mer en prêts à consommer continue à augmenter. Il est attendu qu'elle croît entre 5% à 10% en Amérique du Nord. Cela permettrait à l'entreprise de diversifier leur gamme de produits et d'attirer la clientèle avec ce besoin.
- Les consommateurs sont plus attirés à l'achat de poissons en raison des bienfaits pour leur santé, ce qui pourrait augmenter le nombre de clients potentiels.
- Les nouvelles avancées technologiques permettent de garantir la salubrité des produits, de réduire les coûts, et ainsi, de réduire la perte de produits. Neptune doit être un acteur de changement et saisir les opportunités plus rapidement dans le domaine.

### Menaces

- Neptune ne détient aucun contrôle de la quantité de poissons pêchée en raison des permis au niveau des permis à contingent individuel. Par ailleurs, il ne détient aucun contrôle par rapport au quota, du prix d'achat et du prix de vente des crevettes qui leur sont approvisionnés par les pêcheurs côtiers.
- Malgré la popularité de l'aquaculture, les consommateurs finaux perçoivent cette pratique négativement en raison de l'utilisation d'antibiotiques et de produits chimiques dans les fermes d'élevage de poissons. Ce qui pourrait nuire à la réputation de Neptune si elle adopte cette pratique.
- Il devrait avoir une hausse de 2,6% d'exploitants dans le secteur, d'ici 2050 les nouveaux exploitants peuvent s'approprier de la clientèle future et actuelle de Neptune.
- La concurrence semble se regrouper. Par conséquent, elle prend plus d'importance sur le marché et travail plus efficacement, ce qui pourrait menacer le succès de Neptune.
- La population de crevettes côtières continue de réduire significativement. La diminution de l'espèce affecte directement le chiffre d'affaires de Neptune.

Annexe XIV – Tableau de bord équilibré

AXES	Thème stratégique : Efficacité opérationnelle	Objectifs	Mesures	Cibles
Financier- 25%		1) Accroître le total des produits des activités Ordinaires.	1) Analyse du taux de croissance annuel du total des produits des activités ordinaires.	1) Atteindre un taux de croissance de 10 % par année
		2) Améliorer la rentabilité de Neptune	2) Analyse de la marge du BAIIA	2) Atteindre une marge du BAIIA moyenne sur trois ans de 18%.
Clients-25%		1) Augmenter le nombre de clients	1) Nombre de clients par an	1) Hausse annuelle de la clientèle de 10 %
		2) Offrir des produits de qualité	2) Hausse de la satisfaction de la clientèle	2) Taux de satisfaction des clients de 85 %
Processus interne-25%		1) Offrir une plus grande sélection de produit	1) Hausse des produits offerts 1.5) Hausse des gammes de produits	1) Tripler le nombre de produits offerts 1.5) 2 nouvelles gammes de produits
		2) Utiliser des pratiques éthiques de pêche	2) Respect des pratiques éthiques	2) Certification MSC et BRCGS
Apprentissage et croissance		1) Hausse de la satisfaction des employés	1) Taux de satisfaction des employés	Taux de satisfaction d'employés de 90% et plus.
		2) Hausse de l'engagement des femmes chez Neptune	2) Faire des campagnes de publicité pour encourager les femmes à venir travailler chez Neptune	2) Pêche – membres d'équipage sur les bateaux : 10% 2.5) Préparation et emballage des poissons et fruits de mer : 44%



## Annexe XVII – Procédures pour s’assurer du respect des exigences de la certification MSC

Exigences de la certification MSC	Procédures de l’auditeur
L’organisation doit avoir un processus en place permettant de s’assurer que tous les produits certifiés sont achetés auprès de fournisseurs certifiés.	Obtenir la liste des fournisseurs de crevettes de Neptune. Choisir au hasard des fournisseurs parmi la liste. Vérifier que les fournisseurs sélectionnés possèdent bien la certification MSC en regardant leur permis et la validité de ceux-ci.
Dois avoir un processus en place permettant de confirmer le statut de certification des produits à la réception.	Obtenir la liste des bons de réception et sélectionner un échantillon. Vérifier que les bons de réception sélectionnés incluent la validation que le produit reçu est bien certifié MSC.
Les produits certifiés doivent être identifiés comme tels à toutes les étapes (achat, réception, stockage, transformation, conditionnement, étiquetage, vente et livraison).	Obtenir la liste des factures de vente et sélectionner un échantillon. Vérifier les numéros de références des produits sur les factures sélectionnées. Faire le rapprochement de ces numéros avec les codes de produits qui sont attribués aux produits certifiés.
Si les produits sont vendus comme certifiés, ils doivent être identifiables comme tels sur la ligne d’article correspondant de la facture.	Obtenir la liste des factures de vente et sélectionner un échantillon. Vérifier que les produits inscrits sur la facture portent la mention MSC.
Les produits certifiés ne doivent pas comporter d’erreurs d’étiquetage en ce qui concerne l’espèce.	Obtenir la liste des produits en inventaire et sélectionner au hasard des produits. Se diriger à l’entrepôt, repérer le produit sélectionné et vérifier que l’étiquette est conforme au produit emballé.
Il ne doit y avoir aucune substitution des produits certifiés par des produits non certifiés.	Faire la conciliation suivante : Additionner le total des prises certifiées de Neptune et le total des achats certifiés auprès des fournisseurs et les inventaires de début. Déduire les ventes et les inventaires de fin afin de s’assurer qu’il n’y a pas d’écart.
L’organisation doit disposer d’un système de traçabilité qui permettra à tout produit ou lot vendu comme certifiés d’être tracé depuis la facture de vente jusqu’à un fournisseur certifié.	Obtenir la liste des factures de vente et sélectionner un échantillon. Vérifier le numéro du fournisseur de la facture. Retracer le permis du fournisseur concerné pour vérifier qu’il a bien la certification MSC.
L’organisation doit tenir à jour des enregistrements permettant de calculer les volumes de produits certifiés.	Demander à voir les registres des volumes d’achat des produits certifiés auprès des fournisseurs pour vérifier qu’il y a bien un suivi effectué.
L’organisation doit s’assurer que le personnel responsable est formé et possède les compétences nécessaires pour garantir la conformité.	S’informer des personnes responsables de la gouvernance de Neptune. Demander à voir leur dossier d’employé afin d’obtenir les preuves qu’ils ont bien reçu des formations sur la certification MSC.
L’organisation doit disposer d’un processus de gestion des produits non conformes.	Obtenir une copie de la politique de gestion en cas de produits non conformes et s’assurer que la politique mentionne les éléments suivants :

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cesser immédiatement de vendre le produit non conforme</li><li>• Aviser immédiatement l'organisme de certification et fournir les informations sur le produit non conforme</li><li>• Identifier la raison de la non-conformité et mettre en place les mesures correctives</li></ul>
--	---

Il est à noter que ces procédures ne sont pas exhaustives et que beaucoup d'autres travaux peuvent être fait par les auditeurs afin d'obtenir une assurance raisonnable que Neptune respecte les exigences de la certification. Pour plus de détails, veuillez consulter le site de MSC<sup>8</sup>.

## Tableaux De Référence Pour Les Graphiques

### Total des captures de crevette par Zone

(Consulter le graphique à la [page 40](#))

Zone	Associations	Neptune
zone 3	314	577
zone 2	290	177
zone 1	270	108

### Total des captures de flétans noirs par Zone

(Consulter le graphique à la [page 41](#))

Zone	Associations	Neptune
zone 3	628	1169
zone 2	578	359
zone 1	562	228