

Module de synthèse 1

Pêcheries Neptune inc. – Cas

Les candidats doivent se fonder sur les données du cas du module de synthèse 1 pour effectuer leur analyse. On n'attend pas d'eux qu'ils tiennent compte dans leur réponse d'événements de l'actualité. Ils peuvent décider de le faire de façon raisonnable; toutefois, les incidences d'événements de l'actualité ne devraient pas peser lourd dans leur analyse.

Module de synthèse 1

Pêcheries Neptune inc. – Cas

Évaluation des CPA – 2024

Nous sommes le 5 avril 2024 et vous êtes CPA chez Sanderson & Harrop Consulting s.r.l. (S&H). On vous a chargé de préparer un rapport à l'intention du conseil d'administration (le Conseil) et de la direction de Pêcheries Neptune inc. (Neptune).

Neptune a fait appel à S&H pour que le cabinet l'aide à effectuer une analyse stratégique et à établir une nouvelle orientation pour la société. Compte tenu des résultats des exercices précédents, les actionnaires s'inquiètent de la baisse des produits des activités ordinaires et de la volatilité des bénéfices. Les quatre actionnaires ont des points de vue contradictoires sur la voie à suivre pour la croissance future de la société et sur d'autres questions qu'ils aimeraient que vous analysiez et traitiez.

On vous a fourni les renseignements qui suivent aux fins de votre examen et de votre analyse (sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens).

Pêcheries Neptune inc.

Neptune est une société à capital fermé détenue par Colan et Yvonne McPherson, qui sont mariés, et leurs deux enfants, Kurt et Allan. Colan et Yvonne détiennent chacun une participation de 40 %, et Kurt et Allan, une participation de 10 % chacun. Créée en 1987 par Colan et Yvonne, la société a pris de l'expansion depuis. En 2023, le chiffre d'affaires annuel s'élevait à plus de 32 millions \$, et le résultat d'exploitation totalisait plus de 1,6 million \$.

La société, dont les activités actuelles reposent sur la pêche océanique dans l'Atlantique, a son siège social à Terre-Neuve-et-Labrador. Elle exploite deux bateaux de pêche destinés à la pêche au flétan noir et à la crevette dans l'océan Atlantique Nord. La société effectue une transformation initiale et congèle les produits de la pêche à bord de ses bateaux. En plus de pêcher des crevettes en haute mer, Neptune achète des crevettes côtières fraîchement pêchées, qu'elle transforme et emballe dans son usine de transformation à terre. La société distribue et commercialise ses crevettes transformées fraîches ou congelées.

Un organigramme se trouve à l'Annexe I. Les plus récents états financiers de Neptune pour les exercices clos les 31 décembre 2021, 2022 et 2023 (préparés selon les IFRS) sont présentés à l'Annexe II. Les données de référence sectorielles figurent à l'Annexe III.

Renseignements relatifs au secteur

Description et taille

Neptune exerce ses activités dans le secteur du poisson et des fruits de mer, qui se divise en divers segments, notamment la pêche océanique, la pêche intérieure (fleuves, rivières et lacs), l'aquaculture du poisson et des fruits de mer, l'importation et l'exportation, la transformation et la préparation des produits de la mer, et la vente en gros et la distribution. Le secteur comprend également la vente au détail de poissons et fruits de mer et la restauration. Dans la présente analyse du secteur, les « produits de la mer » comprennent tous les poissons, crustacés et mollusques frais, congelés et mis en conserve. L'aquaculture, aussi appelée pisciculture, désigne la reproduction, l'élevage ou la culture et la récolte de plantes et d'animaux aquatiques. Neptune exerce ses activités dans les segments de la pêche océanique et de la transformation des produits de la mer du secteur du poisson et des fruits de mer.

Les principaux produits du secteur sont les mollusques, crustacés et poissons sauvages, et les mollusques, crustacés et poissons aquacoles. En 2020, le secteur a généré des produits des activités ordinaires totalisant 5,1 milliards \$ après avoir connu une baisse de 8 % en raison d'une pandémie mondiale¹. Cependant, on prévoit une croissance annuelle de 3,1 % d'ici 2025, attribuable à l'augmentation des dépenses de consommation et des prix de vente des produits².

Le poisson et les fruits de mer sont pêchés dans les océans Atlantique, Pacifique et Arctique, le long des frontières du Canada. De façon générale, le secteur a atteint sa maturité : les marchés sont stables et la segmentation des produits est bien définie³. L'augmentation de la part de marché proportionnelle de l'aquaculture demeure le changement le plus important que connaît le secteur.

Pêche océanique

La pêche océanique se divise en trois secteurs définis par Pêches et Océans Canada⁴ :

- Secteur côtier : Secteur de pêche où les titulaires de permis ne peuvent utiliser des bateaux de plus de 19,8 mètres (65 pieds) de longueur hors tout (LHT).
- Secteur semi-hauturier : Secteur de pêche où les titulaires de permis sont autorisés à utiliser des bateaux d'au moins 19,8 mètres (65 pieds) de LHT, mais de moins de 30,5 mètres (100 pieds) de LHT.

¹ Matthew Buchko, *Fishing and Seafood Aquaculture in Canada, Reel well: Improved export growth is expected to accelerate the industry's expansion*, rapport IBISWorld 11411CA, août 2020.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ Gouvernement du Canada, « Politique d'émission des permis pour la pêche commerciale dans la région des Maritimes », dernière modification : 23 août 2021, <https://www.dfo-mpo.gc.ca/reports-rapports/regs/licences-permis/maritimes/licensing-pol-permis-peche-fra.htm>.

- Secteur hauturier : Secteur de pêche où les titulaires de permis sont autorisés à utiliser des bateaux d'au moins 30,5 mètres (100 pieds) de LHT.

Plus le bateau de pêche s'éloigne de la côte et navigue en eaux profondes pour sa récolte, plus il doit être grand. Alors que les populations mondiales de poissons sont menacées par la surpêche⁵, au Canada, la quantité de poissons et de fruits de mer pouvant être pêchés en eaux libres est limitée par des permis à contingent individuel par espèce afin d'éviter de décimer les populations⁶.

Aquaculture

Les permis d'aquaculture sont délivrés et réglementés par les provinces. Leur durée varie selon les espèces. Contrairement à la pêche en eaux libres qui est limitée en vertu de quotas, les ressources de l'aquaculture ne sont généralement pas limitées⁷. Par conséquent, les gouvernements tant fédéral que provinciaux et les sociétés privées appuient de plus en plus la croissance de ce secteur. L'aquaculture étant de plus en plus acceptée et suscitant de plus en plus l'intérêt des investisseurs, certaines entreprises se sont regroupées afin de réaliser des économies d'échelle⁸. Le peu de barrières à l'entrée permet à un plus grand nombre de producteurs de pénétrer ce segment du secteur⁹.

L'aquaculture présente certains avantages par rapport à la pêche, notamment une plus grande prévisibilité des volumes de récolte, un moins grand nombre de facteurs de risque, un moins grand danger pour les employés (en comparaison de la pêche en eaux libres), une meilleure fiabilité du coût des intrants et une moins grande incidence sur l'environnement¹⁰. Le principal inconvénient est le risque de réputation lié à la perception des consommateurs finaux à l'égard de l'utilisation des antibiotiques et des produits chimiques nécessaires à l'élevage des poissons dans des fermes concentrées afin de maximiser la population et le poids des poissons et fruits de mer¹¹.

La demande de protéine animale devrait augmenter de 52 % d'ici 2050¹², et l'aquaculture est un moyen efficace de répondre à cette demande. Le nombre d'exploitants dans ce segment devrait augmenter de 2,6 %, passant à 21 172 entreprises, pour faire face à la hausse de la demande sur le marché d'exportation¹³.

⁵ Emilie Le Beau Lucchesi, « The Real Reason Global Fish Stocks Are Declining – And What You Can Do About It », *Discover Magazine*, 8 novembre 2022, <https://www.discovermagazine.com/planet-earth/the-real-reason-global-fish-stocks-are-declining-and-what-you-can-do-about>.

⁶ Matthew Buchko, 2020.

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

¹² Best Aquaculture Practices, « Why Aquaculture? », consulté le 5 avril 2023, <https://www.bapcertification.org/WhoWeAre>.

¹³ Matthew Buchko, 2020.

Pour que l'aquaculture soit efficace, le site de l'entreprise doit être situé sur l'eau et avoir les bonnes conditions d'élevage¹⁴. Pour avoir du succès, la pisciculture doit produire des rendements plus élevés moyennant des coûts des intrants moins élevés¹⁵. Un poisson d'élevage de plus grande qualité générera des produits des activités ordinaires plus élevés. Par conséquent, dans le but d'assurer son succès, ce segment participe activement à la recherche et au développement d'avancées technologiques afin de modifier génétiquement le poisson pour qu'il soit plus résistant aux maladies, qu'il ait un taux de reproduction plus élevé et qu'il contienne une plus grande partie comestible¹⁶. La recherche vise également à développer des technologies pour surveiller la température de l'eau ainsi que les maladies et les poux de mer¹⁷. Les bénéfices d'exploitation dans le segment de l'aquaculture devraient augmenter compte tenu de l'augmentation du prix de vente des produits de la mer¹⁸.

Chaîne de valeur du secteur du poisson et des fruits de mer

Les étapes de la chaîne de valeur du secteur du poisson et des fruits de mer sont les suivantes¹⁹ :

1. Récolte des produits de la mer — Les produits de la mer sont récoltés grâce à la pêche océanique, à la pêche intérieure ou à l'aquaculture (élevage). Des bateaux de différentes tailles sont utilisés pour la récolte. Les quotas maximums sont fixés au moyen de permis réglementés par le gouvernement du Canada, la majeure partie des quotas étant délivrés à des entreprises commerciales. Les pêcheurs reçoivent pour leurs prises le « prix au débarquement » par livre. Le prix au débarquement correspond au prix du marché au comptant qu'obtiennent les pêcheurs pour leurs prises déchargées à quai. Les produits de la mer récoltés peuvent être vendus frais (non transformés) directement à des épiceries, à des restaurants (à service rapide ou à service complet), à des traiteurs ou au consommateur final. Les prises peuvent également subir une transformation initiale ou être ultérieurement transformées en divers autres produits de la mer (comme il est décrit ci-dessous).
2. Transformation initiale en produit frais ou congelé — La transformation initiale comprend l'écaillage, l'étêtage et la conservation du produit à l'état frais ou congelé. Les pêcheurs peuvent le faire eux-mêmes à bord du bateau dans l'heure qui suit la prise ou aux installations de transformation côtières. Ils peuvent aussi vendre leurs prises à des transformateurs tiers qui s'occuperont de cette étape. Les produits de la mer peuvent être vendus intacts, frais ou congelés, directement à des transformateurs de produits de la mer (étape 3), à des grossistes ou à des détaillants (étape 4), ou au consommateur final (étape 5).

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

3. Transformation ultérieure par des transformateurs de produits de la mer — Cette étape de transformation consiste à retirer les parties utilisables des poissons, des mollusques et des crustacés. Les produits de la mer peuvent être filetés ou coupés en plus petites portions et être vendus frais ou transformés ultérieurement pour être mis en conserve ou en pot, fumés, saumurés, salés, séchés ou congelés²⁰. Les graisses et les huiles de poisson, de mollusques et de crustacés sont également produites à cette étape²¹. Ces produits transformés peuvent être vendus à des grossistes ou à des détaillants. Les déchets de transformation, comme les os et la peau, peuvent être vendus à des producteurs d'aliments pour animaux.
4. Ventes à des grossistes et à des détaillants — Les clients comprennent des restaurants à service complet, des supermarchés et des épiceries, des restaurants à service rapide et des traiteurs, des poissonneries et des grossistes en alimentation²². Bon nombre de ces clients sont prêts à payer plus cher si les fournisseurs peuvent leur offrir des produits de la mer de qualité constante, diversifiés, livrés de façon fiable et faciles à préparer²³. Il y a actuellement un regroupement de ces segments de clientèle, plus particulièrement les détaillants en alimentation, ce qui crée une pression sur les prix et les modalités commerciales pour les pêcheurs et les transformateurs en amont.
5. Vente au consommateur final et consommation — Le consommateur final veut se procurer des produits de la mer qui sont délicieux et faciles à préparer²⁴.

Segmentation des produits

Dans les segments de la pêche (océanique et intérieure) et de l'aquaculture des produits de la mer dans lesquels Neptune exerce ses activités, les ventes de produits se répartissent comme suit²⁵ :

²⁰ Matthew Buchko, *Seafood Preparation in Canada: Krillin' it: A forecast improvement in the global economy is expected to drive further growth in industry revenue*, rapport IBISWorld 31171CA, janvier 2021.

²¹ *Ibid.*

²² Matthew Buchko, 2020.

²³ Clearwater Seafoods Incorporated, notice annuelle pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, 3 mars 2020, https://www.clearwater.ca/wp-content/uploads/2020/03/CLR-AIF-2019_Final.pdf.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Matthew Buchko, 2020.

Type	Pourcentage du total des produits des activités ordinaires sectoriels	Description
Mollusques et crustacés sauvages	54,6 %	Comprend le homard et le crabe; ces aliments, qui sont ceux qui se vendent le plus cher, font grimper les produits des activités ordinaires de ce segment. Le segment comprend également les crevettes, les pétoncles, les palourdes, les oursins, les huîtres, les buccins et les concombres de mer.
Poissons sauvages	14,2 %	Comprend le saumon (provenant principalement de la côte du Pacifique, ainsi que, en plus petites quantités, de la pêche intérieure et des océans Atlantique et Arctique). Le flétan représente 17 % de ce segment, mais sa part est en déclin. Le segment comprend également le hareng, le flétan noir (turbot), le thon, la morue, le sébaste et la merluche. Le segment est en croissance en raison de l'intérêt que portent les consommateurs finaux au poisson compte tenu de ses bienfaits pour la santé.
Aquaculture	31,2 %	Comprend la truite et le saumon arc-en-ciel. Ce segment comprend également les huîtres (qui constituent la catégorie la plus importante de mollusques), ainsi que les moules, les palourdes, les pétoncles et les crevettes. Ce segment devrait croître en raison de la demande des consommateurs pour du saumon et de la truite d'élevage.
	100,0 %	

Les produits de la mer tels que le homard, le crabe, le saumon et le flétan sont considérés comme des produits haut de gamme pouvant être vendus à des prix supérieurs à la moyenne, ce qui augmente les produits des activités ordinaires des entreprises de pêche qui exercent leurs activités dans ce segment du secteur²⁶.

²⁶ *Ibid.*

Segments de clientèle

Les clients dans les segments de la pêche (océanique et intérieure) et de l'aquaculture des produits de la mer, qui sont décrits en détail plus bas, se répartissent comme suit²⁷ :

Type	Pourcentage du total des produits des activités ordinaires
Grossistes et détaillants	55,1 %
Exportateurs	25,6 %
Préparateurs de produits de la mer (entreprises de transformation des aliments)	19,3 %
Total	100,0 %

Grossistes et détaillants de produits de la mer frais et congelés

Ce segment de clientèle comprend les acheteurs en gros ou au détail qui distribuent ou revendent le produit, ainsi que les ventes effectuées par les pêcheurs dans les marchés de poissons frais ou les marchés publics. Les produits des activités ordinaires tirés des ventes en gros de produits de la mer devraient connaître une croissance annuelle de 1,5 % d'ici la fin de 2024, et le nombre d'exploitants au Canada devrait également augmenter au cours de la même période à un rythme annuel de 0,9 %, pour atteindre un total de 1 177²⁸. Ce segment comprend la vente de produits frais et de produits congelés non emballés, et l'achat de produits de pêcheurs canadiens et étrangers. Même si une baisse de la demande intérieure est prévue au cours de cette période, elle sera compensée par une hausse de la demande mondiale, l'ouverture de nouveaux marchés étrangers et l'assouplissement des tarifs sur les produits expédiés dans l'Union européenne²⁹.

Exportateurs

Les accords commerciaux internationaux et le taux de change du dollar canadien ont une incidence sur le volume des exportations dans ce segment. Le Canada a signé des accords de libre-échange avec l'Union européenne, avec les États-Unis et le Mexique (ACEUM), et avec le Japon, le Pérou et d'autres pays (le Partenariat transpacifique). Les accords commerciaux avec la Chine pourraient également se traduire par une hausse des exportations. L'appréciation du dollar canadien par rapport aux principales monnaies étrangères augmente le coût des exportations pour les pays étrangers, ce qui entraîne une baisse de la demande d'exportations. La valeur du dollar canadien devrait diminuer, ce qui, pour les entreprises, pourrait être une occasion d'accroître leurs

²⁷ Ibid.

²⁸ Eddie Gonzales, *Fish & Seafood Wholesaling in Canada: Keepin' it reel: Rising health consciousness is expected to assist industry growth*, rapport IBISWorld 41314CA, décembre 2019.

²⁹ Ibid.

exportations³⁰. Un des facteurs clés de succès pour une entreprise dans ce secteur consiste à conclure des contrats à l'étranger afin d'accroître les exportations de produits de la mer³¹ et à étendre sa présence géographique au-delà du marché intérieur.

Les ventes à l'exportation représentent 25,6 % du total des produits des activités ordinaires du secteur. Le tableau ci-dessous présente les ventes par région en pourcentage du total des produits tirés de l'exportation³² :

Région	Pourcentage du total des produits tirés de l'exportation
États-Unis	50,5 %
Chine	34,0 %
Autres	8,7 %
Corée du Sud	3,8 %
Hong Kong	3,0 %
Total	100,0 %

Transformateurs de poisson et de fruits de mer

Ce segment de clientèle comprend les entreprises qui transforment ultérieurement les produits de la mer en produits de longue conservation ou en produits congelés. Les produits alimentaires de longue conservation peuvent être entreposés de façon sécuritaire à la température ambiante pendant une longue période sans qu'il soit nécessaire de les faire cuire ou de les réfrigérer, comme les produits de poisson en conserve, en pot ou saumurés. À cette étape de la chaîne de valeur, les produits des activités ordinaires totaux générés par les transformateurs de poisson et de fruits de mer peuvent être répartis dans plusieurs catégories de produits, comme le montre le tableau ci-dessous³³ :

Catégorie de produits	Pourcentage du total des produits des activités ordinaires du segment des transformateurs de poisson et de fruits de mer	Description
Produits de la mer	57,5 %	Bien que les crevettes soient le produit le plus vendu, le homard et le crabe représentent une part importante des produits des activités ordinaires tirés de cette catégorie compte tenu de leur prix de vente, qui

³⁰ Matthew Buchko, 2020.

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.*

³³ Matthew Buchko, 2021.

		est beaucoup plus élevé que celui des autres types de poissons et de fruits de mer. Le crabe transformé est exporté principalement aux États-Unis et en Asie.
Poisson mis en conserve, salé, séché, fumé ou saumuré	23,5 %	Cette catégorie comprend le poisson et les fruits de mer qui ne peuvent généralement pas être vendus frais ou congelés et qui doivent donc être mis en conserve, salés ou saumurés pour assurer leur salubrité lorsqu'ils sont livrés au consommateur final.
Autres produits de la mer	19,0 %	Cette catégorie comprend le foie, les œufs et la laitance, les anchois, le caviar, les moules et les pétoncles.
	100,0 %	

Dans ce segment, 69,3 % des produits préparés sont exportés à l'étranger, et 23,1 % sont vendus à des grossistes et à des distributeurs canadiens. Les 7,6 % restants représentent les ventes que les transformateurs de poisson et de fruits de mer effectuent directement auprès de détaillants, notamment des poissonneries et des franchises de chaînes de restauration (par exemple McDonald et Red Lobster)³⁴.

Concurrence

Le secteur du poisson et des fruits de mer est un secteur très segmenté qui compte actuellement 18 579 entreprises en exploitation³⁵. Seules deux entreprises occupent une part importante du marché : Aquaculture Cooke (dont le siège social est situé au Nouveau-Brunswick), qui détient une part de marché estimée à 8,7 %, et Mowi ASA (dont le siège social est situé en Norvège), dont les activités au Canada occupent une part de marché de 7,5 %³⁶. Certains concurrents se sont regroupés, ce qui leur a permis d'utiliser de l'équipement de transformation plus perfectionné et de réduire les coûts de main-d'œuvre et ainsi gagner en importance et en efficacité par rapport aux plus petits concurrents³⁷.

De plus, les concurrents peuvent avoir la capacité de transformer certaines prises en mer, éliminant ainsi des étapes intermédiaires. Certains concurrents prospères se sont intégrés verticalement afin d'ajouter de la valeur en transformant ultérieurement les produits de la mer pêchés et en effectuant des ventes en gros et au détail³⁸. Il est essentiel, pour assurer la durabilité des bénéfices et du succès commercial, d'avoir accès à un approvisionnement de plusieurs espèces, soit en détenant les quotas et les

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Matthew Buchko, 2020.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ Matthew Buchko, 2021.

³⁸ Matthew Buchko, 2020.

permis nécessaires, soit en établissant des partenariats stratégiques³⁹. Certains concurrents pratiquent à la fois la pêche sauvage en mer et l'aquaculture. L'établissement de relations avec des détaillants en alimentation et des établissements de restauration, et l'identification et la délimitation des marchés et des canaux de distribution émergents connaissant une croissance rentable aident à accroître et à diversifier les sources de produits des activités ordinaires⁴⁰.

La concurrence se joue sur les prix. Les produits sont indifférenciés et vendus en grandes quantités⁴¹. La réputation et l'expérience dans le secteur et la capacité de vendre un produit ayant toujours la même apparence et le même goût frais permettent de se distinguer de la concurrence⁴². Les exploitants en aquaculture peuvent offrir le même produit à meilleur prix, ce qui accentue la concurrence interne pour les poissons et fruits de mer sauvages. Les plus grandes entreprises ont un avantage concurrentiel et sont plus à même de faire face à la volatilité du secteur, puisqu'elles ont une gamme de produits plus diversifiée, qu'elles ont accès à plus de ressources financières et qu'elles ont des relations bien établies avec les fournisseurs⁴³.

Stratégies et modèles d'affaires des concurrents

Le segment de la pêche intérieure est très fragmenté et compte des milliers de pêcheurs indépendants qui exploitent leurs propres petits bateaux de pêche et pêchent une ou plusieurs espèces de poissons ou de fruits de mer⁴⁴. Ces petites entreprises pêchent chaque jour près des côtes et vendent leurs prises à des transformateurs de poisson et de fruits de mer situés sur la terre ferme.

Les plus grandes entreprises, souvent intégrées verticalement, pêchent dans les zones extracôtières, exploitent une importante flotte de bateaux de pêche et récoltent plusieurs espèces. De plus, ces entreprises pêchent principalement leurs propres quotas; seule une petite partie des prises sont pêchées au titre de quotas qu'elles ne détiennent pas. Ces entreprises transforment leurs prises à bord du bateau ou dans plusieurs usines de transformation à terre⁴⁵. Elles achètent également les prises de petits pêcheurs afin de les transformer dans leurs usines. Ces concurrents vendent leurs produits à l'échelle nationale et les exportent vers les marchés internationaux. Au cours des dernières années, le nombre d'entreprises de ce type a chuté en raison du regroupement qui s'est opéré dans le secteur afin de réaliser des économies d'échelle et des gains d'efficacité.

Les entreprises prospères peuvent également offrir rapidement les bons produits aux clients. La gestion des stocks de produits frais et congelés est d'une importance capitale et exige que l'entreprise tire parti des dernières avancées technologiques en

³⁹ Clearwater Seafoods Incorporated, 2020.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Matthew Buchko, 2020.

⁴² *Ibid.*

⁴³ Clearwater Seafoods Incorporated, 2020.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ *Ibid.*

matière de pratiques de transformation, de systèmes de gestion des stocks, d'installations d'entreposage frigorifique, de capacités de congélation et de réfrigération des camions. Ces avancées technologiques sont essentielles pour réduire les coûts, assurer la salubrité du produit et réduire les pertes⁴⁶.

Importations

À l'heure actuelle, les importations représentent 16,3 % de la demande totale au Canada⁴⁷. La plus grande part des importations provient des États-Unis, compte tenu de l'ACEUM et de la proximité du pays avec le Canada, qui permet d'économiser sur les frais de transport. Les importations du Japon et du Chili sont en hausse. En général, les produits de la mer importés sont ceux que l'on ne retrouve pas naturellement dans les eaux canadiennes, puisque les consommateurs canadiens préfèrent les produits de la mer approvisionnés au pays. Toutefois, comme les techniques d'aquaculture permettent d'élever des espèces non indigènes, les producteurs nationaux pourraient livrer concurrence à ces importateurs.

Le tableau ci-dessous présente le pourcentage d'importations par pays⁴⁸ :

Pays	Pourcentage du total des importations
États-Unis	44,4 %
Autres	34,9 %
Chili	8,5 %
Japon	7,7 %
Grèce	4,5 %
Total	100 %

Il plane un risque que les poissons et les fruits de mer d'élevage puissent être produits à moindre coût dans d'autres pays que le Canada⁴⁹. Les prix à l'importation de ces produits pourraient alors nuire aux producteurs nationaux⁵⁰.

Consommateurs finaux

Lorsqu'ils achètent des produits de la mer, les consommateurs finaux recherchent des produits de grande qualité et bons pour la santé, dont la durabilité est assurée et les prix sont abordables, comme il est indiqué ci-dessous⁵¹ :

⁴⁶ Eddie Gonzales, 2019.

⁴⁷ Matthew Buchko, 2021.

⁴⁸ Matthew Buchko, 2021.

⁴⁹ Matthew Buchko, 2021.

⁵⁰ Matthew Buchko, 2021.

⁵¹ « What Seafood Consumers Want: A Complete Guide », Northscope, 1^{er} juillet 2020,

<https://myfoodsoftware.com/blog/what-seafood-consumers-want/#:~:text=Healthy%20%26%20High%20Quality%20Options,in%20seafood's%20freshness%20or%20Quality.>

- **Produits de grande qualité** — La qualité est la priorité absolue des consommateurs finaux. Lorsqu'ils achètent des produits de la mer, ils sélectionnent d'abord le type de produit, puis font leur choix en fonction de la fraîcheur, du goût et de la saveur; 67 % des consommateurs finaux se soucient de la fraîcheur et de la qualité.
- **Choix santé** — Les consommateurs finaux achètent des produits de la mer en raison de leurs bienfaits pour la santé; ces produits sont considérés comme de meilleurs choix que d'autres produits comme le porc ou le bœuf.
- **Prix abordables** — Les consommateurs finaux préfèrent acheter des produits moins chers. Selon un sondage, 65 % des consommateurs finaux achètent des produits de la mer sous le coup de l'impulsion lorsque le prix est bas ou que le produit est en promotion.
- **Durabilité assurée** — Les consommateurs finaux sont soucieux de la surpêche; ils veulent donc acheter des poissons et fruits de mer sauvages qui ont été pêchés uniquement selon des pratiques durables. Ils privilégient les produits ayant été certifiés par des organisations externes indépendantes. Pour ce qui est des produits d'élevage, les consommateurs finaux veulent également que les produits passent par un processus de certification garantissant que le poisson et les fruits de mer d'élevage ont été produits selon des pratiques acceptables.

Du point de vue du transformateur, les consommateurs finaux seront attirés par un produit dont la réputation ou la marque incarne les caractéristiques d'un produit abordable, pêché (ou élevé) selon des pratiques durables et systématiquement de grande qualité.

Main-d'œuvre

Les membres de l'équipage d'un bateau de pêche commerciale doivent avoir l'expérience et les compétences nécessaires pour que les expéditions de pêche soient fructueuses⁵². À beaucoup d'endroits, les pêcheurs doivent détenir un permis commercial ou être en train de suivre les formations requises pour être pleinement autorisés. Bien qu'il ne soit pas obligatoire de suivre un programme d'études, les employeurs exigent souvent d'avoir suivi un programme de deux ans en techniques de pêche. Les employés compétents ont suivi une formation appropriée ou ont de l'expérience en matelotage, en sécurité maritime, en navigation, en exploitation d'un bateau, en réparation de bateaux et en technologie des engins de pêche⁵³.

Les pêcheurs reçoivent généralement une « part de l'équipage » correspondant à un pourcentage de l'ensemble des prises du bateau; la rémunération dépend donc du volume de prises et du prix courant la livre sur le marché pour les prises. En 2021, le salaire moyen des membres d'équipage était de 53 625 \$ pour la saison⁵⁴. C'est un

⁵² Matthew Buchko, 2020.

⁵³ « How Much Does a Crab Fisher Make? », Indeed Career Guide, 22 février 2021, <https://www.indeed.com/career-advice/pay-salary/crab-fisherman-salaries>.

⁵⁴ « Fishing Average Salary in Canada 2023 », Talent.com, consulté le 5 avril 2023, <https://ca.talent.com/salary?job=fishing>.

travail physiquement exigeant, qui comprend des quarts de travail longs et irréguliers à bord du bateau et qui nécessite de s'absenter de la maison pendant des périodes de quelques semaines, voire quelques mois. Le travail est également très dangereux en raison des événements météorologiques extrêmes qui peuvent survenir en mer. Les employeurs sont tenus d'assurer la sécurité de leurs bateaux conformément à la réglementation de Transports Canada et des organismes provinciaux⁵⁵. Ainsi, les bateaux sont inspectés régulièrement et certifiés pour leurs zones d'activité. Les éléments de sécurité évalués comprennent la navigabilité du bateau, l'état de l'équipement nécessaire de protection individuelle et de sauvetage, et la formation de l'équipage⁵⁶. Les employeurs doivent également s'assurer de mettre en place les protocoles et les mesures de sécurité nécessaires pour protéger l'équipage⁵⁷.

Bateaux

Des bateaux de différentes tailles sont utilisés pour la pêche commerciale. Le type et la taille du bateau dépendent de la nature des prises, de la durée des expéditions en mer (par exemple, le bateau peut devoir être doté de cabines pour l'équipage et d'une aire de préparation des repas), la distance à laquelle il navigue par rapport à la côte, la profondeur des eaux où a lieu la pêche et la présence d'activités de transformation à bord. Un bateau de pêche coûte entre 200 000 \$ et plus de 5 000 000 \$. Des coûts en capital doivent également être engagés pour l'équipement supplémentaire requis à bord, comme les engins de pêche.

Ententes de location de permis de pêche

Les ententes de location de permis de pêche sont courantes dans le segment de la pêche hauturière en raison des importants coûts en capital initiaux et du fait que les produits des activités ordinaires tirés de la pêche des quotas d'un seul permis ne suffisent pas à couvrir les frais d'exploitation du bateau de pêche⁵⁸. Par conséquent, les propriétaires d'un bateau pêchent non seulement leurs propres quotas, mais aussi ceux qu'ils louent auprès d'autres entreprises qui n'ont pas les moyens de posséder leurs propres bateaux. Des redevances, correspondant à un pourcentage du prix au débarquement par livre, sont versées pour les captures effectuées en vertu de ces permis de pêche loués.

⁵⁵ Gouvernement du Canada, « Document de référence des politiques et des règles de délivrance des permis de pêche commerciale Région du Pacifique – Sécurité sur les bateaux de pêche », dernière modification : 28 avril 2019, <https://www.pac.dfo-mpo.gc.ca/fm-gp/licence-permis/docs/commercial-licence-permis-ref/safety-securite-fra.html>.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Matthew Buchko, 2020.

⁵⁸ Keith Storey et Meghan Eibner, *Reinvesting Fishery Profits for Economic and Social Development: A Case Study of the Northern Coalition*, avril 2021, https://www.mun.ca/harriscentre/media/production/memorial/administrative/the-harris-centre/media-library/Northern_Coalition_Project.pdf.

Réglementation

Permis de pêche

Pêches et Océans Canada (le Ministère) est le ministère fédéral chargé de protéger et de préserver les populations de poissons dans les eaux côtières canadiennes. La réglementation pertinente liée à la gestion des pêches est énoncée dans la *Loi sur les pêches*⁵⁹. On gère les populations de poissons au moyen de permis de pêche commerciale précisant le type de produits de la mer et les quotas annuels de prises autorisés afin de prévenir leur épuisement.

Des permis sont requis pour pêcher dans l'océan et dans les eaux intérieures. Le Ministère et les gouvernements régionaux et provinciaux réglementent le régime d'octroi de permis au moyen de permis de pêche commerciale et de quotas. Les permis autorisent le détenteur à pêcher les espèces indiquées de poissons et fruits de mer, sous réserve des conditions du permis⁶⁰. Les conditions des permis portent notamment sur les volumes (quotas) de prises autorisées par année, le type de bateau et les méthodes de pêche employées, ainsi que les mois et les régions autorisés pour la pêche de chaque espèce⁶¹.

Les permis doivent être renouvelés au plus tard le 31 décembre de chaque année par le paiement de frais minimes, à défaut de quoi ils sont annulés et résiliés. La détention de ces permis et le maintien d'une bonne réputation auprès des autorités de réglementation permettent d'assurer que les permis pourront être renouvelés à leur échéance⁶². Pour maintenir une bonne réputation, il faut adopter les meilleures pratiques de production durables et éthiques.

Aquaculture

L'aquaculture est également régie par la *Loi sur les pêches*. Cependant, le Programme d'aquaculture durable, qui relève du Ministère, a été mis sur pied dans le but de simplifier la réglementation, d'améliorer la gestion de la réglementation, de veiller à l'accroissement des connaissances scientifiques et à l'amélioration de la prise de décisions axée sur la science, et de s'assurer de la transparence grâce à la publication de rapports publics⁶³. Les provinces octroient des permis pour l'exploitation d'un site donné, et il faut obtenir un permis supplémentaire si les activités comprennent l'importation et le transfert de poissons. La durée de validité d'un permis dépend des espèces élevées. Les détenteurs de permis d'aquaculture doivent respecter les conditions de leurs permis pendant toute sa durée de validité. Ces conditions

⁵⁹ Matthew Buchko, 2020.

⁶⁰ Pêches et Océans Canada, « Politique de délivrance des permis de pêche pour la région de Terre-Neuve-et-Labrador », dernière modification : 30 mai 2022, <https://www.dfo-mpo.gc.ca/reports-rapports/regs/licences-permis/nfld-Labrador-tn-labrador-fra.htm>.

⁶¹ *Ibid.*

⁶² Matthew Buchko, 2020.

⁶³ Pêches et Océans Canada, « Programme d'aquaculture durable du Canada », dernière modification : 3 mars 2015, <https://www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/programs-programmes/sustainable-durable/index-fra.htm>.

comprennent notamment des exigences en matière d'activités et de rapports ainsi que des exigences propres à un site selon l'emplacement géographique⁶⁴.

Transformation de produits de la mer

Pour certaines espèces, les quantités de prises pouvant être transformées par une entreprise sont également régies par des quotas octroyés par le Ministère. Lorsqu'ils transforment les produits de la mer récoltés, les détenteurs de permis fédéraux et provinciaux doivent exercer leurs activités conformément aux normes relatives à la salubrité et à la manipulation des aliments. L'Agence canadienne d'inspection des aliments, en vertu de la *Loi sur les aliments et drogues* et de la *Loi sur l'inspection du poisson*, exige la mise en place d'un plan de gestion de la qualité couvrant tous les aspects de la transformation des produits de la mer. Plus précisément, les entreprises doivent s'assurer de prévenir les maladies d'origine alimentaire à toutes les étapes du processus⁶⁵.

Dans certains cas, comme pour le crabe des neiges, une entreprise ne peut pas détenir à la fois un permis de pêche et un permis de transformation pour la même espèce.

Pratiques durables et éthiques

Pratiques de pêche

Le Marine Stewardship Council (MSC) définit les pratiques de pêche durable comme suit : « La pêche durable consiste à laisser suffisamment de poissons dans l'océan et à protéger les habitats et les espèces menacées. La protection des océans permet aux gens qui dépendent de la pêche de maintenir leurs moyens de subsistance⁶⁶. » Plus particulièrement, le MSC subdivise le principe selon les enjeux suivants⁶⁷ :

- La surpêche se produit lorsqu'un trop grand nombre de poissons adultes sont pêchés, ne laissant pas suffisamment de poissons pour assurer la reproduction et maintenir la population en bon état de santé. Cette situation cause l'effondrement de l'écosystème marin, ce qui se répercute sur d'autres espèces marines et sur les humains qui vivent du secteur des produits de la mer. La surpêche survient lorsque les organismes de réglementation n'établissent pas le nombre approprié de prises autorisées ou qu'ils négligent de faire respecter ces limites ou de sévir lorsque les limites sont dépassées.

⁶⁴ Pêches et Océans Canada, « Octroi de permis pour l'aquaculture en Colombie-Britannique », dernière modification : 3 avril 2023, <https://www.pac.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/licence-permis/index-fra.html>.

⁶⁵ Clearwater Seafoods Incorporated, 2020.

⁶⁶ Marine Stewardship Council, « What Is Sustainable Fishing? », consulté le 5 avril 2023, <https://www.msc.org/what-we-are-doing/our-approach/what-is-sustainable-fishing>.

⁶⁷ Marine Stewardship Council, « Overfishing, Illegal and Destructive Fishing », consulté le 5 avril 2023, <https://www.msc.org/what-we-are-doing/oceans-at-risk/overfishing-illegal-and-destructive-fishing>.

- La pêche illégale consiste à pêcher sans détenir le permis approprié, à pêcher dans des zones interdites, à excéder le nombre de captures autorisées au titre des quotas ou à pêcher des espèces interdites. Comme la surpêche, la pêche illégale menace l'écosystème marin et les populations marines.
- La pêche destructrice s'entend des pratiques de pêche qui détruisent les habitats et l'écosystème. Par exemple, l'utilisation de toxines, d'explosifs ou de larges chaluts de fond qui ramassent tout sur leur passage cause des dommages irréversibles à l'environnement marin. Selon les espèces, le but est d'utiliser un engin de pêche de taille et de type appropriés de manière à avoir le moins de répercussions possible sur l'habitat marin.

Les consommateurs peuvent contribuer à la durabilité du secteur en achetant des produits de poissons et de fruits de mer sauvages seulement auprès d'entreprises détenant une certification attestant qu'elles utilisent des pratiques de pêche durable. La norme de pêche du MSC est l'une de ces certifications; elle est reconnaissable à l'étiquette bleue du MSC apposée sur les produits. Une entreprise qui a obtenu cette certification a satisfait aux normes établies par le MSC, lesquelles sont élaborées en partenariat avec des scientifiques, des groupes de conservation, et le secteur du poisson et des fruits de mer⁶⁸. Des entrepreneurs indépendants réalisent les activités de certification et évaluent les répercussions sur les populations de poissons sauvages et les écosystèmes respectifs des espèces capturées. Il peut falloir de nombreuses années à un pêcheur pour respecter tous les critères de certification initiale. Une fois la certification accordée, les évaluateurs font chaque année un examen et un suivi, et effectuent une réévaluation complète tous les cinq ans.

Le MSC délivre également une certification Chaîne de garantie d'origine pour les restaurants, les supermarchés, les préparateurs, les distributeurs et les entrepôts⁶⁹. Dans le cadre de ce processus de certification, l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement est examinée afin de distinguer les produits certifiés des produits non certifiés. Des audits annuels sont menés sans préavis dans les entreprises visées afin de vérifier qu'elles continuent de suivre les protocoles relatifs à la traçabilité, à l'étiquetage et à la séparation des produits⁷⁰.

Pratiques d'aquaculture

Une certification peut également être accordée aux producteurs qui utilisent l'aquaculture. Cette certification indépendante des produits de la mer est accordée par Best Aquaculture Practices (BAP), qui établit des normes de durabilité concernant quatre aspects : l'environnement, la responsabilité sociale, la salubrité des aliments, et la santé et le bien-être des animaux⁷¹. Le processus de certification comprend l'examen

⁶⁸ Marine Stewardship Council, « What Does the Blue MSC Label Mean? », consulté le 5 avril 2023, <https://www.msc.org/what-we-are-doing/our-approach/what-does-the-blue-msc-label-mean>.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ Best Aquaculture Practices, « What We Do – Certification », consulté le 5 avril 2023, <https://www.bapcertification.org/WhatWeDo>.

de l'ensemble de la chaîne de production, notamment l'usine de transformation, la ferme aquacole, l'écloserie et la fabrique d'aliments⁷².

Utilisation des technologies

Dans le secteur, les améliorations technologiques peuvent contribuer à améliorer la qualité, à réduire les coûts d'exploitation, à améliorer la gestion des ressources en produits de la mer et à développer de nouveaux produits à partir d'espèces inexploitées. De plus, les améliorations apportées à la collecte des données permettent de disposer d'informations plus utiles. Il importe donc de s'adapter aux nouvelles technologies et aux innovations pour atteindre les objectifs escomptés. Des recherches peuvent être menées afin d'améliorer la visualisation du plancher océanique à bord et de mieux voir les caractéristiques, l'habitat et la taille d'une population particulière d'une espèce⁷³. Les entreprises travaillent souvent conjointement avec des chercheurs universitaires qui mènent des recherches similaires.

*Inducteurs de la demande*⁷⁴

- Consommation de produits de la mer par habitant – Plus la consommation de produits de la mer par habitant augmente, plus la demande de produits de la mer augmente aussi. On s'attend toutefois à ce que la consommation par habitant diminue, ce qui représentera une menace pour le secteur au Canada.
- Prix des produits de la mer – À mesure que le prix des produits de la mer augmente, la demande diminue, de sorte que les consommateurs se tournent vers d'autres produits protéinés plus abordables, tels que la volaille, le bœuf et le porc. La différence entre le prix des produits de la mer d'élevage et les produits de la mer sauvages a également une incidence sur la demande de produits.
- Revenu disponible par habitant – À mesure que leur revenu disponible augmente, les consommateurs finaux dépensent plus pour les poissons, les mollusques et les crustacés, qui sont plus chers que d'autres produits comme la viande et la volaille. On s'attend à ce que le revenu disponible par habitant diminue dans un proche avenir.
- Bienfaits pour la santé – Le poisson est considéré comme un choix protéiné plus sain que la viande et la volaille. Les consommateurs finaux sont toutefois préoccupés par la quantité de produits chimiques (par exemple le mercure) contenus dans les produits de la mer, ce qui pourrait réduire les quantités de produits de la mer consommés.
- Demande internationale de produits de la mer transformés – Plus la demande des consommateurs internationaux pour les produits de la mer pêchés et transformés au Canada augmente, plus la quantité des exportations augmente dans le secteur.

⁷² Best Aquaculture Practices, « Program Standards », consulté le 5 avril 2023, <https://www.bapcertification.org/Standards>.

⁷³ Clearwater Seafoods Incorporated, 2020.

⁷⁴ Matthew Buchko, 2020.

Tendances dans le secteur

- Les tendances en matière de santé liées à la consommation de types particuliers de produits de la mer peuvent influencer le comportement des consommateurs⁷⁵. De nombreux types de produits de la mer sont riches en protéines et en acides gras oméga-3 et faibles en calories, ce qui en fait des aliments santé par excellence.
- La production continuera de croître dans le segment de l'aquaculture compte tenu de la demande accrue de produits de la mer⁷⁶ et des avantages qu'offre ce segment par rapport à la pêche de poissons sauvages. L'élevage permet de disposer de produits de la mer frais à longueur d'année et réduit les risques de surpêche de populations sauvages, ce qui est attrayant pour de nombreux consommateurs.
- Un nombre croissant de consommateurs finaux achètent des produits de la mer destinés à être préparés et consommés à la maison, ou encore qui sont préparés dans les restaurants⁷⁷. Les consommateurs finaux de produits de la mer sont aussi de plus en plus portés à goûter de nouveaux types de produits de la mer⁷⁸. Les détaillants en alimentation et les restaurants accroîtront leurs stocks de produits de la mer pour répondre à cette demande accrue.
- Les consommateurs finaux se tournent aussi vers des options à valeur ajoutée, telles que les plats de produits de la mer qu'il suffit de réchauffer ou ceux à emporter et à consommer directement⁷⁹. Pour répondre à la demande croissante sur le marché de ces produits innovants, les préparateurs de produits de la mer peuvent élargir leur offre de produits. On prévoit que la demande de produits prêts-à-consommer augmentera de 5 % à 10 % en Amérique du Nord⁸⁰.
- La volatilité des produits des activités ordinaires est une constante dans le secteur en raison des stratégies gouvernementales mises en place pour gérer les populations de poisson et de la disponibilité des ressources. Selon les données historiques, les produits des activités ordinaires varient de 7,5 % par an⁸¹.
- Le commerce international continuera d'être un marché important pour les entreprises de pêche canadiennes⁸². On s'attend à ce que les exportations de produits de la mer canadiens augmentent plus rapidement que par le passé et plus rapidement que les ventes au Canada⁸³. L'Accord économique commercial global (AECG) entre l'Union européenne et le Canada abolit les droits de douane

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Matt Craze, « Seafood's newfound retail popularity has a permanent feel to it », Global Seafood Alliance, 17 mai 2021, <https://www.globalseafood.org/advocate/seafoods-newfound-retail-popularity-has-a-permanent-feel-to-it/>.

⁷⁸ Michael Browne, « Seafood sales at retail hit \$16.9 billion in 2021 », *Supermarket News*, 14 mars 2022, <https://www.supermarketnews.com/seafood/seafood-sales-retail-hit-169-billion-2021> (ne s'applique qu'au marché américain).

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Matt Craze, 2021.

⁸¹ Matthew Buchko, 2020.

⁸² *Ibid.*

⁸³ Matthew Buchko, 2021.

auparavant élevés, ce qui accroît la quantité des exportations vers l'Union européenne et permet aux préparateurs canadiens de produits de la mer de générer des bénéfices plus élevés⁸⁴. Les exportations vers les États-Unis et d'autres pays devraient, elles aussi, augmenter. Si l'on s'attend à une diminution de la consommation de produits de la mer par habitant au Canada, on prévoit en revanche une augmentation de la demande de produits de la mer canadiens à l'échelle mondiale, en particulier en Asie orientale⁸⁵.

- Il y a tout lieu de penser que les entreprises continueront de se regrouper plutôt que d'opter pour une croissance organique. L'expansion des entreprises entraînera une rationalisation des activités et une réduction du nombre d'employés travaillant dans les usines de transformation⁸⁶.
- La quantité de produits de la mer importés devrait augmenter, surtout dans les segments du poisson et des fruits de mer congelés et en conserve⁸⁷. Toutefois, la qualité des produits importés sera inférieure à celles de produits similaires pêchés et transformés au Canada.

Risques généraux dans le secteur

- Risque lié à l'approvisionnement en ressources – Étant donné que le volume de captures annuelles est limité par des quotas imposés par les organismes de réglementation fédéral et provinciaux, le nombre de prises disponibles à la vente varie en fonction des limites fixées par ces quotas. Si, dans le cas d'une espèce donnée, la quantité de ressources diminue, les quotas seront réduits dans le but de ramener la population à des niveaux durables. Les variations des volumes de poissons pêchés rendront les ventes volatiles d'une année à l'autre.
- Risque lié aux permis – En cas de violation de l'un des nombreux règlements, le pêcheur risque de perdre le permis qui lui a été octroyé pour la récolte de poissons et de fruits de mer particuliers. Le cas échéant, le pêcheur perdra son droit de pêcher, si bien qu'il n'aura pas de produits à vendre.
- Fluctuations du prix du marché payé au pêcheur – Le prix du marché par livre que reçoit un pêcheur dépend de l'offre et de la demande des espèces particulières sur le marché. La volatilité des prix entraîne une volatilité des ventes, des entrées de trésorerie et des bénéfices.
- Risque de change – Le risque de change peut être élevé pour les entités qui exportent ou vendent des produits qui font concurrence aux produits importés. Les ventes internationales varient selon les fluctuations du dollar canadien par rapport aux autres devises. Si le dollar canadien s'apprécie par rapport aux autres devises, le coût des produits importés diminuera, de sorte que leur quantité augmentera et que la concurrence sera plus vive. Les entreprises peuvent atténuer ce risque en limitant la durée des contrats de vente à long terme à une période de moins de

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ Matthew Buchko, 2020.

⁸⁶ Matthew Buchko, 2021.

⁸⁷ *Ibid.*

six mois, en concluant des contrats à terme de gré à gré pour couvrir le risque de change ou en empruntant en devises de façon à couvrir naturellement les entrées et les sorties de trésorerie dans la même devise⁸⁸.

- Coûts des intrants liés à l'exploitation – Le carburant diesel marin utilisé par les bateaux de pêche représente une part élevée des coûts des intrants pour les pêcheurs. Plus le coût du carburant augmente, plus les bénéfices diminuent. La pêche étant une activité qui exige beaucoup de main-d'œuvre, il y a un risque d'augmentation des coûts de la main-d'œuvre ou de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Le risque d'une augmentation des coûts de la main-d'œuvre est en partie atténué par le fait que la rémunération des employés correspond souvent à un pourcentage des prises.
- Risque lié aux clients – Le regroupement croissant des clients de gros et de détail pourrait entraîner une perte de clients⁸⁹. Ce risque peut être en partie atténué par la diversification de la clientèle.
- Conditions météorologiques et accès aux routes maritimes – Des conditions météorologiques défavorables peuvent retarder les expéditions de pêche ou réduire le nombre de prises par voyage. Des changements dans les routes maritimes ou d'autres conditions défavorables peuvent aussi entraver l'accès à une zone de pêche. Ces facteurs accroissent les coûts d'exploitation de l'entreprise et réduisent ses bénéfices. De plus, des conditions météorologiques extrêmes peuvent causer des dommages majeurs aux bateaux, qui doivent alors subir d'importantes réparations, ou encore être remplacés au complet. Si un bateau coule ou doit être amarré pour la réalisation d'importantes réparations, le volume de prises vendues au cours de la saison diminuera⁹⁰. Les changements climatiques ont également une incidence sur les quantités et les types de produits de la mer qui peuvent vivre dans certaines régions, ainsi que sur les habitudes migratoires⁹¹. Des conditions météorologiques extrêmes peuvent être à l'origine d'accidents et causer des blessures aux travailleurs.

Flétan noir

Le flétan noir, aussi appelé turbot, est principalement pêché dans les eaux profondes (de 800 à 1 500 mètres) à au moins 200 miles au large du plateau continental⁹². Il est pêché au moyen de grands chalutiers, généralement d'une longueur supérieure à 100 pieds. Bien souvent, ces chalutiers disposent d'un système de congélation leur permettant de congeler le poisson peu de temps après qu'il a été pêché. Le flétan noir ayant une chair naturellement grasse, il est plus facile d'en préserver la qualité lorsqu'il

⁸⁸ Clearwater Seafoods Incorporated, 2020.

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ « Climate Change and Fisheries », OCDE, consulté le 5 avril 2023, <https://www.oecd.org/greengrowth/fisheries/climatechangeandfisheries.htm>.

⁹² « Greenland Halibut Quota Increase to Boost Fishing Jobs in N.L. », *Saltwire*, 30 septembre 2017, <https://www.saltwire.com/newfoundland-labrador/business/greenland-halibut-quota-increase-to-boost-fishing-jobs-in-nl-27895/>.

est pêché et congelé en mer⁹³. Les clients internationaux sont prêts à payer le prix fort pour ce produit, si bien qu'une grande partie des prises sont exportées⁹⁴.

La pêche au flétan noir a lieu à longueur d'année et les prises sont débarquées à Terre-Neuve, en Nouvelle-Écosse ou au Groenland⁹⁵.

Crevette nordique

La crevette nordique peut être pêchée dans les eaux profondes au large des côtes, comme le flétan noir, mais aussi en zone côtière. La pêche hauturière a lieu à longueur d'année au moyen de grands chalutiers équipés pour la pêche à la crevette et la congélation des prises à bord. Au cours des dernières années, 10 chalutiers-usines congélateurs ont opéré dans les zones de pêche nordiques au large des côtes et 17 permis de pêche ont été délivrés au total⁹⁶. Les crevettes congelées en mer sont non décortiquées et sont généralement vendues sur les marchés asiatiques, notamment au Japon⁹⁷.

La pêche côtière est pratiquée au moyen de bateaux de plus petite taille, de 50 à 89 pieds de long, d'avril à octobre uniquement. Ces bateaux de plus petite taille appartiennent à des entités qui sont établies dans la région et qui y exercent leurs activités, car leurs permis à contingent individuel sont délivrés en fonction du lieu de résidence du propriétaire⁹⁸. Les crevettes pêchées près des côtes sont vendues fraîches ou transformées dans la région en crevettes décortiquées cuites ou congelées⁹⁹.

Permis et quotas

Le segment de la crevette hauturière fonctionne selon le régime d'allocations aux entreprises, autrement dit, le nombre total de prises autorisées pour l'année est réparti également entre les permis disponibles.

Le nombre total de prises autorisées pour la crevette côtière a beaucoup diminué au cours des dernières années, passant de près de 180 000 tonnes en 2009 à moins de 80 000 tonnes plus récemment, comme le montre le graphique ci-dessous¹⁰⁰.

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ Keith Storey et Meghan Eibner, 2021.

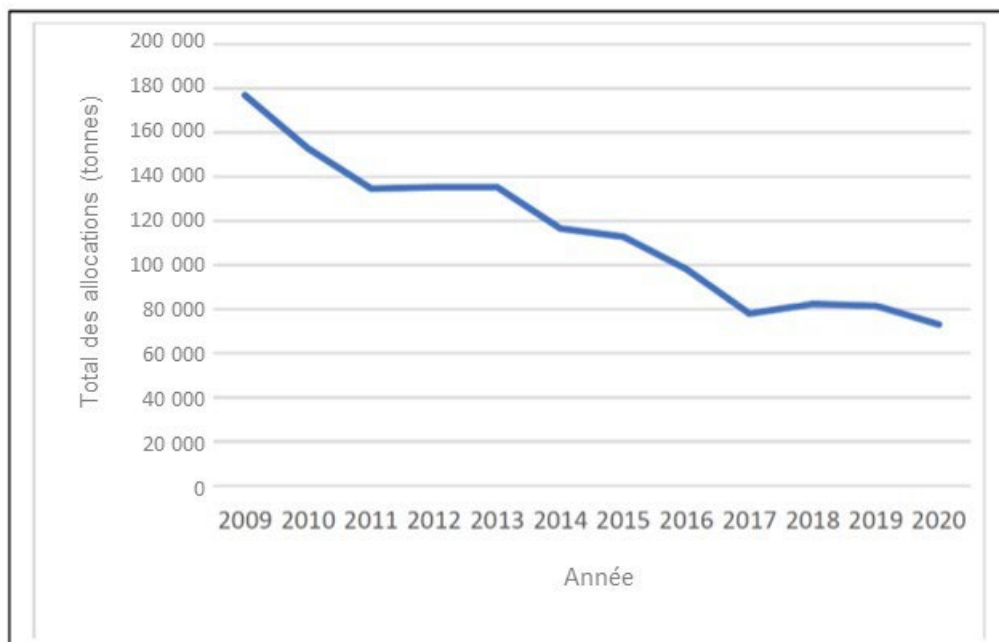
⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ Université Memorial de Terre-Neuve, « Reinvesting Fishery Profits for Economic and Social Development: A Case Study of the Northern Coalition », avril 2021, https://www.mun.ca/harriscentre/media/production/memorial/administrative/the-harris-centre/media-library/Northern_Coalition_Project.pdf.



Source : Canada 2020.

La diminution considérable du nombre total de prises autorisées par année résulte de l'évolution de l'écosystème, sous l'effet des facteurs suivants¹⁰¹ :

- Dans les zones marines dans lesquelles la crevette prospère, les températures au fond ont été plus chaudes que la moyenne depuis 2017 et les températures à la surface ont été inférieures à la moyenne entre 2013 et 2019.
- Les sources d'aliments disponibles pour la crevette ont changé.
- Le taux de mortalité par prédation de la crevette a atteint des niveaux records.

Compte tenu de cette diminution importante du nombre total de prises autorisées pour la crevette nordique, les volumes de prises hauturières et côtières ont fortement diminué. Cela a eu une incidence sur le volume de crevettes cuites et décortiquées dans les usines de transformation. Les constatations relatives au marché de la crevette nordique pour 2023 présentées ci-après sont tirées d'un rapport *Seafood Datasearch*¹⁰² :

¹⁰¹ Gouvernement du Canada, « Évaluation de la crevette nordique (*Pandalus borealis*) dans les zones de pêche de la crevette 4 à 6 et de la crevette ésope (*Pandalus montagui*) dans la zone de pêche à la crevette 4 en 2020 », dernière modification : novembre 2021, https://www.dfo-mpo.gc.ca/csas-sccs/Publications/SAR-AS/2021/2021_049-fra.html.

¹⁰² John Sackton, « Update on Shrimp Markets for 2023 », Seafood Datasearch, Province du Nouveau-Brunswick, mars 2023, <https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/10/pdf/Publications/Fish-Peches/coldwater-shrimp-presentation-2023.pdf>.

- La demande pour les crevettes cuites et décortiquées s'est affaiblie.
- L'augmentation de la production a davantage fait chuter les prix.
- La demande de la Chine pour ce produit a augmenté.
- Le Royaume-Uni achète des volumes similaires à des prix similaires.
- La pandémie a eu une incidence sur la demande de la part des restaurants en raison du nombre de restaurants fermés, mais la demande dans le secteur du détail a augmenté en raison de la consommation plus importante de produits de la mer à la maison.

Élevage de crevettes

L'élevage de crevettes en intérieur est un segment relativement nouveau du secteur au Canada, puisqu'il est apparu en 2014. Les crevettes d'élevage canadiennes ont tendance à être plus grosses que les crevettes sauvages et peuvent être vendues à un prix élevé (trois à quatre fois supérieur à celui de variétés d'élevage asiatiques) à de grands restaurants et poissonneries qui les considèrent comme des produits raffinés¹⁰³. L'élevage de crevettes est aussi moins nocif pour l'environnement que la pêche de crevettes sauvages. Cependant, l'élevage de crevettes au Canada comporte sa part de difficultés, notamment l'approvisionnement en bébés crevettes aux États-Unis; un faible taux de survie (seulement 50 %); la nécessité de maintenir la température, la salinité et le pH de l'eau à des niveaux appropriés; et l'importante quantité d'eau (10 millions de gallons) requise quotidiennement par le système¹⁰⁴.

Crabe des neiges

Le crabe des neiges vit dans l'Atlantique Nord et dans le Pacifique Nord. Un crabe a cinq paires de pattes, la paire antérieure se terminant par des pinces. Seuls les crabes mâles peuvent être pêchés. Il faut généralement de sept à neuf ans pour qu'ils atteignent la taille minimale de 95 millimètres pour la pêche¹⁰⁵. Les crabes des neiges préférant les eaux froides et profondes, le Canada en est le plus important producteur dans le monde.

Les bateaux qui pêchent (mais ne transforment pas) les crabes des neiges font généralement moins de 20 mètres de longueur et sont équipés de casiers placés sur les fonds marins, à des profondeurs allant de 50 à 380 mètres¹⁰⁶. La saison de la pêche et de la transformation au Canada s'étend d'avril à novembre. Environ 80 % des prises proviennent des zones de pêche situées à proximité des côtes.

¹⁰³ Jake Edmiston, « How Canada's Fledging Land Shrimp Industry Is Working toward Becoming the 'New Cannabis' », *Financial Post*, 25 avril 2019, <https://financialpost.com/news/retail-marketing/canadian-land-shrimp-industry-has-work-to-do-if-its-going-to-be-the-new-cannabis>.

¹⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁵ « Snow Crab – Atlantic Canada's Finest – Food Service Guide », consulté le 5 avril 2023, http://bestofsea.com/wp-content/uploads/2015/10/Snow_Crab_Guide-LR.pdf.

¹⁰⁶ *Ibid.*

Le crabe des neiges peut être transformé directement sur le bateau ou dans une usine de transformation à terre. Les bateaux peuvent être utilisés pour pêcher et transformer le crabe des neiges, et pour entreposer le crabe des neiges transformé jusqu'au débarquement. La chair comestible du crabe des neiges de l'Atlantique provient des pinces, des pattes et de la jonction entre les pattes et le corps. La chair blanche des pinces et des pattes est faible en gras et riche en protéines, tandis que la chair brune du corps est plus grasse, mais aussi plus riche en acides gras oméga-3¹⁰⁷, ce qui en fait un aliment bon pour la santé. Le crabe des neiges peut être vendu frais pendant la saison ou congelé. À l'état congelé, il est emballé sous vide et vendu en différentes parties (pinces, mélange de chair, uniquement les pattes ou un ensemble de plusieurs parties).

Le crabe maintenu à l'état congelé se conserve 18 mois¹⁰⁸. Il peut être expédié et vendu à l'état congelé.

Permis de pêche du crabe des neiges¹⁰⁹

Les questions particulières liées aux permis de pêche du crabe des neiges dans la région de Terre-Neuve et du Labrador sont présentées ci-après.

La pêche du crabe des neiges est une pêche à accès limité, de sorte qu'aucun nouveau permis n'est disponible. Seuls les pêcheurs qui détenaient un permis l'année précédente peuvent le renouveler. Les pêcheurs qui détiennent actuellement un permis pour le crabe des neiges (et qui satisfont aux critères relatifs à la flottille et à la zone géographique) peuvent acquérir des permis supplémentaires auprès d'entreprises qui quittent le segment du crabe des neiges. En pareil cas, les permis que détient alors le pêcheur en activité sont fusionnés en un seul permis. Par conséquent, le nombre total de permis délivrés par le Ministère a diminué au fil du temps.

Le Ministère établit le nombre total de captures autorisées au cours d'une année par région en s'appuyant sur les avis scientifiques et sur les évaluations des stocks disponibles. Le nombre total de prises autorisées correspond au volume total de crabe des neiges qui peut être pêché dans une région précise par année. Ce volume permet de déterminer les quotas annuels auxquels chaque titulaire de permis est soumis au cours de l'année.

Le quota autorisé de prises débarquées en 2021 a considérablement augmenté par rapport à 2020. En 2021, le biologiste principal spécialiste du crabe des neiges à Terre-Neuve a indiqué que la population de crabe des neiges augmenterait

¹⁰⁷ Northern Delights, « Brown and White Crab Meat: What's the Difference? », 19 septembre 2021, <https://northerndelights.com/editorial/brown-and-white-crab-meat/>.

¹⁰⁸ « Snow Crab – Atlantic Canada's Finest – Food Service Guide », consulté le 5 avril 2023, http://bestofsea.com/wp-content/uploads/2015/10/Snow_Crab_Guide-LR.pdf.

¹⁰⁹ Pêches et Océans Canada, « Crabe des neiges – Région de Terre-Neuve et du Labrador », dernière modification : 15 mai 2019, <https://www.dfo-mpo.gc.ca/fisheries-peches/ifmp-gmp/snow-crab-neige/2019/index-fra.html>.

vraisemblablement au cours des deux à quatre années à venir dans la plupart des zones de pêche¹¹⁰.

Transformation du crabe des neiges

La transformation du crabe des neiges dans les usines de transformation est également visée par des permis à contingent individuel. Par conséquent, le volume de crabe des neiges qui peut être transformé par année est limité.

Demande et prix sur le marché de détail

La demande pour le crabe des neiges a augmenté alors que l'offre demeure limitée, si bien que les prix de détail fixés par les détaillants pour ce produit devraient augmenter. L'augmentation de la demande est en grande partie attribuable aux consommateurs finaux qui achètent des produits congelés pour les consommer à la maison plutôt que d'aller au restaurant¹¹¹. Le crabe des neiges est de plus en plus consommé à la maison, comparativement aux taux de consommation historiques dans les hôtels et les restaurants et sur les bateaux de croisière. Cette tendance a fait augmenter la demande globale pour le produit et, ainsi, les prix du marché, qui devraient demeurer élevés dans l'avenir. Par ailleurs, les consommateurs finaux s'intéressent aux bienfaits des fruits de mer pour la santé.

Dans le cas des préparateurs, l'importante concentration du marché de détail aux États-Unis a attiré d'autres fournisseurs de Russie et de Norvège. Les prix de marché du crabe des neiges ont augmenté de manière constante au cours des dernières années pour s'établir à 12,00 \$ la livre pour le crabe de 5 à 8 onces¹¹².

Les sections de crabe des neiges d'au moins 10 onces se vendaient à des prix atteignant jusqu'à 23,00 \$ la livre en 2021.

Renseignements généraux sur la société

Colan McPherson a débuté comme membre de l'équipage d'un chalutier appartenant à Pêcheries J & J Itée (J&J), une entreprise située à Terre-Neuve, puis il a gravi les échelons pour devenir capitaine à la tête d'un équipage. Le chalutier était utilisé pour la pêche de la crevette et du flétan noir le long de la côte de Terre-Neuve jusqu'au Groenland, en zones extracôtières.

¹¹⁰ Barb Dean-Simmons, « Latest snow crab science is good news for Newfoundland fishers, plant workers and processors », *Saltwire*, 2 mars 2021, <https://www.saltwire.com/nova-scotia/business/latest-snow-crab-science-is-good-news-for-newfoundland-fishers-plant-workers-processors-557396/>.

¹¹¹ « Standing Fish Price-Setting Panel, Snow Crab Fishery 2021 », consulté le 5 avril 2023, https://www.gov.nl.ca/fishpanel/pricingdecisions/2021/2021_Crab_Fishery_Decision_dated_March_31_2021.pdf.

¹¹² « 2021 Seafood Market Outlook, APC Fisheries Workshop », présenté par TriNav Fisheries Consultants inc., préparé par Zach Whynot, directeur, consulté le 5 avril 2023, https://www.apcfn.ca/wp-content/uploads/2021/01/2021-Seafood-Market-Outlook-Zach-Whynot_compressed.pdf.

En 1987, Colan et Yvonne ont constitué Neptune en société et ont acheté un permis de pêche hauturière commerciale pour la crevette nordique. Cependant, comme Neptune n'avait pas les ressources nécessaires pour acheter son propre bateau, Colan a loué à J&J les droits de quota octroyés à Neptune au titre de ce permis, permettant ainsi à J&J de pêcher le quota de Neptune, en contrepartie du versement à Neptune d'une redevance correspondant à un pourcentage du prix par livre des prises débarquées. Colan a conservé son poste de capitaine auprès de J&J.

En 1995, Neptune avait mis de côté assez d'argent pour une mise de fonds sur l'achat d'un chalutier de 35 mètres, le *Charlie K*, mis en vente par J&J, son propriétaire. Neptune a emprunté le reste des fonds nécessaires pour l'achat, et Colan a cessé de travailler pour J&J afin de devenir capitaine de son propre bateau. Colan a négocié des ententes de location avec d'autres titulaires de permis de pêche à la crevette afin de pêcher leurs quotas de crevettes hauturières en contrepartie d'une redevance. De plus, Neptune a conclu des ententes de location de permis de pêche avec des titulaires de permis de pêche au flétan noir afin de pêcher également leurs quotas en contrepartie d'une redevance.

De 1996 à 2005, Neptune a continué de pêcher la crevette hauturière et le flétan noir à l'année, conformément aux permis. Les prises étaient débarquées à Terre-Neuve ou au Groenland, où elles étaient vendues à divers préparateurs et grossistes. En 2005, Neptune a acheté un permis de pêche commerciale à contingent individuel pour le flétan noir auprès de l'un de ses partenaires, qui a décidé de prendre sa retraite. À partir de ce moment-là, la société détenait donc deux permis à contingent individuel : un pour la pêche à la crevette nordique hauturière et un autre pour la pêche au flétan noir.

En 2014, Colan a décidé d'acheter un chalutier de 60 mètres à la fine pointe de la technologie. Ce chalutier, le *North Allotta*, est un bateau offrant des services complets de pêche hauturière et de production. Le *North Allotta* est affecté à la pêche de la crevette nordique et du flétan noir le long de la côte du Labrador, jusqu'à l'île de Baffin, au Nunavut. Ce nouveau bateau a permis à Neptune d'accroître le nombre d'expéditions de pêche par année, augmentant par le fait même sa récolte annuelle, et de transformer ses prises en produits congelés à bord immédiatement après la pêche. Tout le flétan noir est congelé en mer et débarqué à Terre-Neuve, d'où il est finalement acheminé sur les marchés internationaux. Une partie des crevettes sont congelées en mer, tandis que d'autres sont débarquées fraîches en vue d'être transformées à terre, à Terre-Neuve.

Compte tenu de la capacité de Neptune de transformer les prises, les ententes conclues avec les autres titulaires de permis à contingent individuel ont été modifiées. Neptune a donc commencé à leur payer une redevance selon le prix au débarquement des prises, lui donnant ainsi la propriété des prises. Neptune percevait dès lors la totalité des produits des activités ordinaires tirés de la vente du flétan noir et de la crevette transformés. Le coût des produits vendus incluait les frais liés aux redevances versées aux titulaires de permis à contingent individuel, les frais liés au bateau et à l'équipage, et les frais de transformation.

En 2015, la société a également créé une nouvelle marque, Saveurs de Neptune. À présent, tous les produits transformés de Neptune sont commercialisés sous cette marque, qui est réputée pour ses produits de grande qualité, savoureux et provenant de sources éthiques. Lors de la création de cette marque, Colan était inflexible sur le fait que la société devrait s'assurer que ses produits respectent toujours ces trois critères. Un des principaux objectifs de la société est de veiller à ce que la proposition de valeur de cette marque soit maintenue.

Les enfants de Colan et d'Yvonne, Kurt et Allan, se sont joints à la société en tant qu'employés en 2016. Ils ont travaillé sur le *North Allotta* ou le *Charlie K* après avoir terminé leurs études universitaires et suivi les formations requises pour travailler sur des bateaux hauturiers. À différents moments, Kurt et Allan ont été membres d'équipage sur ces bateaux afin d'acquérir de l'expérience et des connaissances en matière de pêche hauturière.

En 2016, au terme d'un processus de certification rigoureux, la société a obtenu la certification MSC, en vertu de laquelle elle est depuis tenue de suivre des pratiques de pêche durable. Neptune est en règle et a maintenu sa certification.

En 2018, Neptune a acheté une usine de transformation de la crevette nordique déjà implantée à Terre-Neuve, pour laquelle elle a payé un prix équitable au propriétaire qui déménageait à l'extérieur de la province. L'usine, qui transforme principalement des crevettes nordiques de l'Atlantique de première qualité pêchées en zone côtière, peut également transformer n'importe quelle crevette pêchée par Neptune qui n'est pas congelée en mer. Elle est en activité durant la saison de la pêche côtière de la crevette, soit de mai à octobre.

Également en 2018, compte tenu de l'intégration verticale de la société en vue d'étendre ses activités à la transformation, Colan et Yvonne ont décidé d'offrir à chacun de leurs enfants une participation de 10 % dans Neptune et de leur confier davantage de responsabilités de gestion dans la société. Kurt a décidé de rester sur la terre ferme et de se familiariser avec les activités d'exploitation de l'usine de transformation, tandis qu'Allan a décidé de demeurer membre de l'équipage du *North Allotta*.

En 2021, d'importants travaux de rénovation ont été effectués sur le *Charlie K* afin de moderniser l'équipement, notamment en le dotant d'un système de congélation à bord.

Vue d'ensemble de la société

Aujourd'hui, Neptune continue de pêcher le flétan noir et la crevette nordique hauturière, et de les congeler à bord du *North Allotta* et du *Charlie K*. Ces produits sont dits « congelés en mer ». Comme le flétan noir congelé en mer et la crevette congelée en mer sont plus attrayants pour les consommateurs étrangers, tous les produits congelés en mer sont vendus à l'échelle internationale par l'intermédiaire de l'exportateur-distributeur de la société. Les crevettes qui ne sont pas congelées en mer sont transformées à l'usine.

Neptune détient toujours un permis à contingent individuel pour le flétan noir et un autre pour la crevette nordique. La société a également des ententes de location de permis de pêche avec d'autres détenteurs de permis à contingent individuel pour le flétan noir et la crevette, désignés les « partenaires de pêche ». Aucune nouvelle entente de location de permis de pêche n'a été conclue depuis des années.

Durant l'été, l'usine de transformation de la crevette transforme les crevettes nordiques de première qualité achetées auprès de pêcheurs côtiers ou les crevettes hauturières pêchées par Neptune qui ne sont pas transformées à bord. Les crevettes transformées sont vendues fraîches ou congelées. L'usine est certifiée BRCGS (Brand Reputation Compliance Global Standards), une norme mondiale en matière de salubrité des aliments, d'emballage, ou d'entreposage et de distribution qui certifie que la société utilise les meilleures méthodes pour garantir la salubrité des aliments pour le consommateur final.

Neptune conclut des contrats annuels d'approvisionnement avec des pêcheurs côtiers, au titre desquels ces derniers acceptent de vendre à Neptune leurs prises de crevettes aux fins de transformation. Par conséquent, le volume de crevettes que reçoit Neptune pour la transformation dépend des quotas de pêche attribués à ces pêcheurs et du nombre de pêcheurs avec lesquels Neptune a conclu un contrat pour la saison. Comme dans le cas des produits congelés en mer, le nombre maximal de prises que les pêcheurs côtiers peuvent soumettre à la transformation est fixé par les quotas de prises autorisées pour l'année. Les volumes réels pêchés et livrés dépendent également de nombreux facteurs biologiques.

Le prix à payer aux pêcheurs côtiers pour les crevettes est le prix au débarquement ayant cours au moment du débarquement. Le prix au débarquement influence également sur le prix de vente des crevettes transformées établi par Neptune. Lorsque le prix au débarquement pour la crevette diminue, le prix de vente de Neptune pour la crevette transformée diminue aussi, et vice versa.

Les quotas annuels de prises pour les espèces pêchées par Neptune ne cessent de diminuer, tout comme les prix au débarquement et les prix de vente pour toutes les catégories de produits. Cette situation a entraîné une baisse des produits des activités ordinaires en 2023, et cette baisse devrait se poursuivre en 2024.

Comme la viabilité de la société repose uniquement sur les stocks disponibles de flétan noir et de crevette, Colan a toujours adopté des pratiques de pêche durable et écoresponsable. Il est fier que la société ait maintenu sa certification MSC en règle. Bien que la société n'ait pas les ressources nécessaires pour investir dans la recherche et le développement de diverses initiatives visant à améliorer la durabilité à long terme de la pêche, Colan reste en contact avec les experts en la matière et met des changements en place afin de demeurer conforme aux meilleures pratiques.

La marque de la société, Saveurs de Neptune, continue d'être réputée pour ses produits de grande qualité, savoureux, bons pour la santé et provenant de sources éthiques. Le succès de la marque réside dans l'engagement ferme qu'ont pris Colan et

Yvonne envers leurs clients de s'assurer que les produits offerts sont toujours à la hauteur des promesses faites par la société.

Maintenant de vieux routiers, Colan et Yvonne croient que la société est en mesure, comme elle l'a toujours été, de surmonter les fluctuations qui pourraient secouer le secteur de la pêche et des fruits de mer. Ces fluctuations sont inhérentes au secteur. De ce fait, leur philosophie a toujours été de conserver des fonds dans la société en ne versant pas de dividendes et en ne faisant que des investissements permettant d'accroître l'efficacité de Neptune, de réduire son empreinte environnementale et d'améliorer ses pratiques de pêche durable. Même si Colan ne souhaite pas étendre les activités de la société à d'autres segments du secteur afin de diversifier les sources de produits des activités ordinaires de Neptune, Yvonne croit que la société doit offrir un plus vaste éventail de produits de la pêche afin d'attirer de nouveaux clients.

De leur côté, Kurt et Allan aimeraient que la société génère des produits des activités ordinaires et des bénéfiques plus stables et qu'elle soit moins tributaire de seulement deux espèces de poissons et de fruits de mer sauvages. Selon Kurt, la baisse des quotas de pêche et des prix du marché est permanente, signe que le moment est peut-être venu d'étendre les activités de la société à d'autres segments du secteur qui sont moins sensibles à ces facteurs.

Vision et mission de la société

Lorsque Kurt et Allan sont devenus actionnaires en 2018, de nouveaux énoncés de vision et de mission ont été approuvés, lesquels se lisent comme suit :

Énoncé de vision : *Envisager un 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.*

Énoncé de 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 de la société

En 2018, la société a également approuvé les cinq valeurs fondamentales ci-dessous :

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.

Plans et objectifs pour l'avenir

En novembre 2023, le Conseil a établi les objectifs suivants pour 2024, 2025 et 2026 :

- D'ici 2026, atteindre un taux de croissance annuel du total des produits des activités ordinaires de 10 %.
- D'ici 2026, tripler le nombre de produits offerts sous la marque Saveurs de Neptune.
- D'ici 2026, ajouter au moins deux nouvelles gammes de produits.
- D'ici 2026, faire passer la marge du BAIIA (c.-à-d. le BAIIA en pourcentage des produits des activités ordinaires) moyenne sur trois ans à 18 %.

C'était la première fois que la société établissait des objectifs précis à atteindre. Auparavant, Colan avait toujours fait valoir que cet exercice ne servait à rien étant donné que les produits des activités ordinaires et les bénéfices de Neptune reposaient entièrement sur des facteurs indépendants de la volonté de la société. Cependant, Allan et Kurt étaient convaincus que le fait d'énoncer ces objectifs pourrait aider la société à planifier adéquatement la croissance et les changements; Colan a donc accepté à contrecœur.

Structure de la société

La société a un conseil d'administration, constitué des quatre actionnaires. Le Conseil se réunit une fois par mois pour discuter des stratégies financières, d'exploitation et de vente, et prendre des décisions. Il discute également de toute question relative aux contrats et de toute nouvelle politique mise en place par la société. Chaque année, les

dirigeants sont élus et nommés aux divers postes. La société n'a pas de comités. Chaque administrateur détient un droit de vote.

Équipe de direction

L'équipe de direction de Neptune est composée des personnes suivantes :

Colan McPherson, président du Conseil et chef de la direction

Colan, âgé de 59 ans, a passé toute sa vie professionnelle dans le secteur de la pêche et des fruits de mer, à Terre-Neuve. Ayant commencé sa carrière comme membre d'équipage puis ayant gravi les échelons jusqu'à posséder son propre bateau et sa propre entreprise, Colan a une vaste expérience de la pêche au flétan noir et à la crevette. Au cours de sa carrière, le secteur d'activité a traversé de nombreux cycles, les quotas de prises autorisées et les prix au débarquement ayant fluctué au fil des années. Compte tenu de son expérience, il a des idées bien arrêtées sur la façon de positionner la société pour qu'elle résiste à ces cycles, notamment en affichant un bilan solide et un faible niveau d'endettement, en utilisant de l'équipement de pointe, et en s'assurant de toujours soutenir les membres d'équipage, les employés et toutes les autres parties prenantes et de les traiter avec équité et loyauté, même dans les temps plus difficiles. Bien qu'il mise sur l'innovation pour ses activités actuelles, Colan ne veut pas prendre le risque d'investir dans de nouvelles stratégies ou de nouvelles orientations.

Lorsqu'il prend des décisions, Colan s'appuie sur son code d'éthique strict et sur sa croyance profonde que nous sommes tous des gardiens de l'océan et que nous devons non pas l'exploiter pour répondre à nos besoins actuels, mais le protéger pour les générations futures.

Colan participe encore à des expéditions de pêche. Il jouit d'une bonne réputation et est très respecté des travailleurs du secteur de la pêche et des détenteurs de permis à contingent individuel de la région. Compte tenu de son expérience et de sa réputation, Colan négocie les contrats avec les divers partenaires de pêche et fournisseurs de Neptune.

Yvonne McPherson, vice-présidente, Ventes et marketing

Yvonne, âgée de 57 ans, travaille à temps plein chez Neptune depuis sa constitution en société. Avant de devenir actionnaire de Neptune, Yvonne a obtenu un diplôme universitaire en marketing et a travaillé comme directrice régionale du marketing pour un fabricant international de produits alimentaires. Elle dirige maintenant le service des ventes et du marketing de Neptune. Yvonne est également responsable de la création et de l'établissement de la marque Saveurs de Neptune. Elle a négocié le contrat avec l'exportateur-distributeur, contrat qui s'est avéré très profitable pour la société. Elle continue d'interagir régulièrement avec les clients. Elle croit fermement que, pour réussir dans l'industrie alimentaire, au sein de laquelle tous les produits se ressemblent, il est essentiel d'avoir une image de marque exemplaire et une marque bien définie. Ainsi, la société a dépensé des millions de dollars pour établir et maintenir sa réputation.

Yvonne voyage partout au Canada pour promouvoir les produits de la société. S'appuyant sur sa grande expérience dans le secteur et sur ses interactions régulières avec les clients, elle croit fermement que la société doit diversifier son offre de façon à offrir plus que deux types de produits de la mer afin d'attirer de nouveaux clients.

Kurt McPherson, vice-président, Exploitation de l'usine

Kurt est âgé de 32 ans. Après l'obtention de son diplôme en ingénierie, il a été embauché comme superviseur au sein d'une importante entreprise de fabrication de produits alimentaires ayant plusieurs usines au Canada. Après avoir débuté comme superviseur chez Neptune, Kurt a été promu directeur de l'usine de transformation de la crevette en 2023. Kurt prône l'amélioration continue des activités d'exploitation de l'usine afin de réduire les coûts d'exploitation et l'empreinte environnementale. Ses forces sont son ouverture aux nouvelles idées et sa capacité de trouver et d'adopter des solutions créatives et pratiques pour régler les problèmes que pourraient avoir les employés. Les employés le trouvent accessible; il préfère passer son temps dans l'usine à interagir avec les employés plutôt que dans un bureau à s'occuper de tâches administratives.

Allan McPherson, vice-président, Finances et ressources humaines

Allan est âgé de 30 ans. Après avoir obtenu son diplôme en administration des affaires, il a travaillé comme analyste financier dans une société d'import-export. Il a quitté cette entreprise pour se joindre à Neptune. Allan s'occupe maintenant de la gestion de la comptabilité, des finances, des ressources humaines et des systèmes informatiques. Allan délègue une partie du travail à son personnel de soutien, ce qui lui permet de se joindre à l'équipage de nombreuses expéditions de pêche chaque saison. Il peut donc constater par lui-même ce qui se passe sur les bateaux.

Allan accorde une grande importance aux objectifs; c'est grâce à lui que Colan et les autres administrateurs se sont finalement entendus sur des objectifs d'avenir précis pour 2024. Allan fait preuve de souplesse et est capable de s'adapter aux imprévus, il est prêt à prendre des risques en se lançant dans de nouveaux projets s'ils sont appuyés par des analyses qualitatives et quantitatives, et il brûle d'envie d'adopter de nouvelles technologies et d'améliorer les systèmes d'information.

Capitaine Jonathan Patterson, vice-président, Bateaux

Jonathan a la responsabilité complète de l'ensemble des activités liées au *North Allotta* et au *Charlie K*; il supervise notamment l'embauche et la formation des membres d'équipage et veille à leur sécurité. Jonathan est le capitaine du *North Allotta* depuis son acquisition par Neptune. Le capitaine du *Charlie K* relève également de Jonathan. Avant de travailler chez Neptune, Jonathan a servi dans la Marine canadienne. Il est originaire de Terre-Neuve, et sa famille pêche dans l'océan Atlantique depuis plusieurs générations. Jonathan a choisi de travailler chez Neptune en raison des pratiques éthiques strictes de la société et de sa réputation dans le secteur de la pêche et des fruits de mer de la région.

Ressources humaines

La société compte des employés qui travaillent comme membres d'équipage sur ses deux bateaux, le *North Allotta* et le *Charlie K*. Le salaire des membres d'équipage est composé d'une petite portion fixe et d'une plus grande portion qui varie en fonction du prix au débarquement des prises de l'expédition.

Dans son usine de transformation, la société compte 125 employés qui travaillent durant la saison de transformation, soit de juin à octobre. Ces employés sont rémunérés en moyenne 14 500 \$ (y compris les avantages sociaux) pour les cinq mois de travail, ce qui est comparable aux salaires locaux.

Enfin, la société emploie le capitaine du *Charlie K*, des superviseurs d'usine, des gestionnaires, du personnel de vente et du personnel administratif. Ces salaires sont inclus dans les charges de vente et d'administration. Le salaire des quatre actionnaires est également inclus dans cette catégorie.

Dans l'ensemble, le taux d'attrition de la société est inférieur à la moyenne pour le secteur. Tous les employés proviennent des environs, et comme il est difficile de trouver de l'emploi, les employés demeurent au service de la société pendant de nombreuses années. Ainsi, le taux de roulement annuel du personnel est très faible.

Récemment, la société a participé à un sondage pancanadien concernant sa main-d'œuvre, à la lumière duquel elle a constaté que ses résultats quant à la proportion de femmes employées étaient bien inférieurs aux moyennes nationales, comme le montre le tableau ci-dessous :

	Pourcentage de femmes travaillant chez Neptune	Moyenne canadienne
Pêche – membres d'équipage sur les bateaux	2 %	15 %
Préparation et emballage des poissons et fruits de mer	35 %	44 %

Activités de la société

Au cours d'une année, le *North Allotta* et le *Charlie K* effectuent chacun entre 9 et 12 expéditions de pêche, selon les conditions météorologiques et le temps passé à quai en raison de la maintenance et des bris d'équipement. Le nombre d'expéditions de pêche pouvant être effectué et le nombre total de captures autorisées au titre des permis auront une incidence sur le volume réel de flétan noir et de crevette récolté chaque année. Actuellement, les bateaux bénéficient d'une capacité excédentaire, permettant de pêcher et de transformer de plus grands volumes de poissons et fruits de mer.

Le nombre maximal de prises est déterminé par les quotas de captures autorisées pour l'année. Le nombre réel de prises pouvant être transformées à bord dépend de l'état des populations de flétan noir et de crevette nordique hauturière, de leur accessibilité pour la pêche et du nombre maximal de captures autorisées au titre des quotas chaque année. Les populations de poissons fluctuent naturellement d'une année à l'autre, mais ces fluctuations normales peuvent être aggravées par les changements de la température de l'eau, le type de nourriture disponible et les maladies.

Le prix de vente des produits congelés en mer dépend également du prix au débarquement ayant cours et représente environ 85 % à 90 % du prix de vente de Neptune. Lorsque le prix au débarquement pour une espèce augmente, le prix de vente des produits congelés en mer augmente aussi, et vice versa.

Produits des activités ordinaires

Le prix obtenu pour les divers produits dépend du prix en vigueur sur le marché pour les prises fraîches, du client et du degré de transformation du produit. Actuellement, la société vend du flétan noir congelé en mer; des crevettes congelées en mer; et des crevettes fraîches et congelées étêtées, décortiquées et cuites. Les produits finaux sont vendus partout au Canada et dans le monde sous la marque Saveurs de Neptune, la propre marque de la société. Tous les produits congelés en mer sont vendus avec la certification MSC.

Les ventes à l'étranger sont faites auprès d'un exportateur-distributeur, Exportations internationales Océania ltée (Océania). Les prix des produits vendus à Océania sont établis en dollars américains. En ce moment, Océania achète tous les produits congelés en mer offerts par Neptune, soit la totalité de ses prises de flétan noir et une partie de ses prises de crevette nordique hauturière. Neptune a conclu un contrat de cinq ans avec Océania, en vertu duquel Océania doit acheter tous ses produits. Le prix de vente est établi selon les taux en vigueur sur le marché au moment de la vente, et toutes les ventes sont effectuées à crédit. Le contrat actuel vient à échéance en 2027, mais il est assorti d'une option de renouvellement de cinq ans, si les deux parties en conviennent. Océania a des valeurs fondamentales semblables à celles de Neptune; l'entreprise exige que ses fournisseurs aient la certification MSC, qu'ils adoptent des pratiques durables et qu'ils offrent des produits naturels d'origine sauvage de grande

qualité. Océania prend immédiatement possession du produit sur le quai et assume tous les frais d'entreposage, de transport et de distribution.

Flétan noir congelé en mer

Aux fins de la transformation, le flétan noir est étêté, éviscéré et nettoyé à bord du bateau. Avant d'être congelé, le poisson est séparé en trois produits destinés à la vente : la tête, la queue et diverses coupes à partir du corps. Le poisson est congelé immédiatement afin de conserver sa fraîcheur et stocké sous les ponts dans des congélateurs jusqu'à l'arrivée au port. Le flétan est un produit de première qualité, entièrement naturel et sans agent de conservation. Le produit congelé est emballé et débarqué à Terre-Neuve ou au Groenland, où il est immédiatement vendu à Océania, qui en acquiert la propriété et le contrôle.

Crevette congelée en mer

La transformation de la crevette vivante à bord se fait par congélation instantanée de la crevette dans les minutes qui suivent sa récolte, à une température de $-28,8\text{ }^{\circ}\text{C}$ ($-20\text{ }^{\circ}\text{F}$), ce qui permet de préserver le goût, la saveur et la texture de la crevette « fraîchement pêchée ». Le processus écologique ne nécessite ni eau, ni saumure, ni agent de conservation. Les crevettes sont classées et pesées, puis mises en sac ou en boîte et stockées dans des congélateurs à bord du bateau. Lorsque le bateau arrive à quai, les crevettes sont vendues à Océania, qui en acquiert la propriété et le contrôle.

Crevette fraîche ou congelée transformée

L'usine transforme les crevettes nordiques de l'Atlantique de première qualité pêchées en zone côtière, de même qu'une partie des crevettes hauturières pêchées par Neptune. La production annuelle totale se situe entre 1,5 et 3 millions de kilogrammes de prises de crevettes (non encore transformées), et l'usine est en activité durant la saison de la pêche côtière, de juin à octobre. Les crevettes côtières sont débarquées directement à l'usine par les pêcheurs côtiers. Dès leur débarquement, les crevettes sont pesées et trempées dans des solutions aqueuses. À cette étape, elles peuvent être étêtées ou décortiquées, puis cuites. Les crevettes sont emballées et vendues fraîches (étêtées ou décortiquées et cuites) ou congelées. Les crevettes cuites sont emballées sous vide pour le transport. Aucun agent de conservation n'est utilisé au cours du processus.

Les produits de crevettes fraîches et cuites sont vendus localement ou à l'échelle du Canada. La société reçoit des commandes de distributeurs ainsi que de détaillants en alimentation et de restaurants locaux situés dans l'est du Canada. Les distributeurs vendent les produits principalement à des restaurants, à des poissonneries spécialisées et à des détaillants en alimentation dans les provinces du reste du Canada. Neptune n'a aucun contrat à long terme avec ces clients; chaque année, la société obtient de nouveaux clients et en perd d'autres au profit de produits concurrents. La société n'a pas été en mesure de conclure d'importants contrats de plusieurs années avec de grands distributeurs, détaillants en alimentation ou chaînes de restauration, car sa

gamme de produits est trop limitée. En fait, de nombreux clients potentiels ont mentionné ne pas pouvoir conclure de contrat avec la société en raison de sa gamme de produits limitée.

Durant l'année, tous les produits de la société sont vendus dans les trois mois suivant la date de leur transformation, de sorte qu'il reste seulement l'équivalent d'un mois de production à la fin de l'exercice. Le prix des produits vendus aux distributeurs est plus bas que celui des produits vendus directement aux détaillants en alimentation et aux restaurants locaux situés dans l'est du Canada. La société ne vend aucun de ses produits en ligne.

Partenaires de pêche

Le 1^{er} avril 2021, la société a renouvelé pour une autre période de 10 ans ses ententes de location de permis de pêche avec les détenteurs de permis à contingent individuel pour le flétan noir et la crevette. Grâce au renouvellement de ces ententes de location, Neptune peut continuer de pêcher les quotas combinés (les siens et ceux de ses partenaires), ce qui lui permet d'exploiter son bateau de façon plus efficace et d'accroître ses bénéfices. En vertu des ententes, les partenaires de pêche reçoivent un pourcentage du prix au débarquement courant pour le volume de crevette et de flétan noir correspondant à leur quota. Bien que la société n'ait perdu aucun partenaire de pêche, elle n'a toutefois pas été en mesure d'en obtenir de nouveaux. La principale raison est qu'il n'y a pas eu de nouvelle émission de permis à contingent individuel et qu'il y a très peu de rotation de propriété.

Contrats d'approvisionnement en crevettes

Pour les contrats d'approvisionnement en crevettes conclus avec les entreprises de pêche côtière, Neptune soumet les nouveaux fournisseurs à une vérification des antécédents, et l'entente contractuelle précise que chaque entreprise de pêche doit adopter des pratiques de pêche éthique. La société doit respecter cette exigence pour conserver sa certification MSC. En 2023, 60 entreprises de pêche vendaient leurs prises de crevettes à l'usine de transformation de la société. Il s'agit d'une baisse par rapport aux 70 entreprises des années précédentes, qui s'explique par le fait que certaines entreprises ont vendu leurs permis et que d'autres ne respectaient pas les normes strictes de la société en matière d'approvisionnement éthique. Dans le cas des permis ayant été vendus, les nouveaux détenteurs avaient déjà conclu des contrats de transformation ailleurs et ne voyaient aucune raison de changer pour Neptune.

Approvisionnement éthique des poissons et fruits de mer

L'approvisionnement éthique des poissons et fruits de mer consiste notamment à respecter la limite annuelle de captures autorisées au titre des permis à contingent individuel délivrés par le gouvernement et à utiliser, dans les techniques de pêche, des engins de taille et de type appropriés afin de réduire au minimum les répercussions sur l'habitat marin. Comme Neptune pêche elle-même les produits qui sont congelés en

mer, elle est assurée que les prises de flétan noir et de crevette hauturière ont été approvisionnées de façon éthique.

Traçabilité

Lorsque le flétan noir et les crevettes sont pêchés, un numéro de référence leur est attribué, qui indique le bateau, soit le *North Allotta* ou le *Charlie K*, la zone de pêche, la date de la prise et d'autres facteurs importants, ce qui permet au produit d'être traçable de la prise au consommateur final. Les produits congelés reçoivent également un code de produit unique qui est lié au numéro de référence traçable et qui indique quand ils ont été transformés. Dans le cas des produits de crevettes transformées, des codes de lot sont associés aux produits finaux pour assurer une traçabilité complète. La qualité des produits est testée à divers moments au cours du processus.

Coûts liés à la pêche et à l'approvisionnement

Ces coûts se rapportent aux produits congelés en mer et comprennent les frais d'exploitation du bateau et de congélation à bord. Les frais d'exploitation du bateau comprennent le carburant, la main-d'œuvre, l'équipage, les réparations et l'entretien, les engins de pêche, les fournitures, les droits de permis et d'autres frais connexes. Ces frais comprennent également les redevances versées aux partenaires de pêche pour les prises au titre de quotas qui ne sont pas détenus par Neptune; ces redevances correspondent à un pourcentage fixe du prix au débarquement multiplié par le volume de prises.

Coûts de transformation

Les coûts de transformation comprennent l'achat des prises auprès des fournisseurs de crevettes et les coûts liés à la transformation et à l'emballage des crevettes fraîches et congelées. Le coût d'achat est payé aux entreprises de pêche côtière de la crevette et correspond au prix au débarquement des prises qu'elles livrent à l'usine de transformation. Les coûts de transformation de l'usine comprennent les salaires versés aux employés de l'usine et tous les autres coûts liés à l'usine.

Durant les diverses étapes de transformation, la carapace et la tête des crevettes constituent les déchets générés lors de l'étêtage et du décorticage. En 2023, Neptune a vendu 600 000 kilogrammes de ces déchets de transformation à un producteur d'engrais à un prix de vente net de 0,32 \$ le kilogramme dans le cadre d'un contrat de cinq ans. La valeur nette de ces déchets est prise en compte dans les coûts de transformation.

Stocks

Selon la période de l'année, la société peut avoir à bord du bateau du flétan noir congelé en mer et des crevettes hauturières congelées en mer destinés à être vendus à Océania lorsque le bateau arrivera à quai. Durant la saison de transformation de la crevette côtière, la société peut avoir des crevettes fraîches ou congelées. Après le

mois d'octobre, lorsque la saison de transformation prend fin, les stocks comprennent seulement des crevettes congelées.

Les prises fraîches se détériorent rapidement; elles doivent donc être consommées dans un délai de deux jours de la pêche et être réfrigérées en tout temps. Par conséquent, les crevettes fraîches sont vendues dès leur réception. Il est préférable de consommer les crevettes congelées dans un délai de trois mois afin de profiter de toute leur saveur; toutefois, elles peuvent être consommées sans risque dans un délai allant jusqu'à 12 mois, pourvu qu'elles soient gardées congelées à une température de -17,78 °C (0 °F). S'il y a une variation, même minime, de la température dans les installations de transformation ou d'entreposage, une grande partie des stocks pourrait devoir être détruite ou vendue dans un marché de second rang (p. ex., nourriture pour animaux) à un prix très réduit.

Neptune a mis en place des contrôles de pointe pour faire le suivi des stocks et pour surveiller la température dans ses entrepôts frigorifiques et entrepôts de congélation et dans ses camions de livraison, afin de réduire les pertes de stocks. La technologie radio permet, grâce à l'implantation d'étiquettes d'identification, de suivre le cheminement du produit, à partir du moment et de la source de sa récolte jusqu'à sa livraison au client. La technologie est également utilisée dans le transport du produit afin d'assurer le respect de la réglementation et de la sécurité et la livraison rapide de produits de grande qualité et en bon état. Les stocks étant sensibles aux variations de température, la société surveille également les températures de réfrigération et de congélation de ses propres camions de livraison. Comme les stocks de produits transformés congelés sont vendus et épuisés en cours d'année, la société se retrouve avec de plus en plus d'espace d'entreposage excédentaire au fil des mois, espace qui demeure inutilisé jusqu'à la saison de pêche suivante.

Immobilisations corporelles

La société ne loue aucun actif. Les bureaux, les quais et l'usine de transformation sont tous situés dans une municipalité côtière de Terre-Neuve. La société détient un terrain vacant qu'elle pourrait utiliser à des fins d'expansion. La valeur comptable nette des catégories d'actifs s'établit comme suit :

Actif	Valeur (en milliers de dollars)	Méthode d'amortissement
Terrain	125	
Immeuble de bureaux, quais et usine de transformation	4 147	Linéaire sur 50 ans
Matériel de transformation et de bureau	6 230	Linéaire sur 10 ans
Bateaux	10 766	Linéaire sur 20 ans
Véhicules	<u>121</u>	Linéaire sur 8 ans
Total de la valeur comptable nette	21 389	

Depuis qu'ils investissent dans le *North Allotta*, les actionnaires croient que, pour se démarquer, la société doit continuellement moderniser l'équipement de ses bateaux et de son usine de transformation pour qu'il soit à la fine pointe. Au cours des cinq prochains exercices, Neptune prévoit affecter 3 millions \$ annuellement à la modernisation et à la rénovation de ses immobilisations corporelles.

Selon Colan, en modernisant constamment son équipement afin d'adopter les meilleures pratiques, la société a pu réduire ses émissions de gaz à effet de serre, accroître son efficacité, et diminuer ses coûts d'exploitation et son empreinte carbone. Neptune s'est ainsi démarquée des nombreuses entreprises de pêche de plus petite taille. De plus, l'équipement à la fine pointe de la technologie à bord des bateaux produit une meilleure cartographie des fonds marins; la société transmet ces données à l'Université Memorial à Terre-Neuve aux fins des recherches et des analyses sur les populations de poissons. Enfin, ces investissements ont également permis à la société de maintenir sa certification MSC et d'obtenir d'excellents résultats lors des audits de renouvellement de sa certification.

Marketing et publicité

Le marketing de la marque Saveurs de Neptune est axé sur la promotion d'un produit savoureux, bon pour la santé et provenant de sources éthiques. L'étiquette des produits congelés en mer indique qu'ils sont certifiés MSC. Pour les produits congelés en mer, le goût du poisson fraîchement pêché est conservé grâce à la congélation à bord dans l'heure qui suit la prise. Dans le cas des crevettes, on conserve le goût frais des crevettes fraîchement pêchées en les transformant et en les emballant immédiatement. Tous les produits sont considérés comme bons pour la santé, car aucun agent de conservation n'est ajouté et ils ne contiennent aucun additif. Enfin, comme ils sont pêchés conformément aux quotas et uniquement au moyen de techniques de pêche approuvées, le flétan noir et la crevette hauturière proviennent de sources éthiques.

Grâce à ces pratiques, la société jouit d'une bonne réputation dans le secteur pour ses produits de grande qualité provenant de sources éthiques. Les frais de marketing comprennent la tenue et la mise à jour du site Web de Neptune et les coûts liés à la promotion de son engagement à adopter des pratiques de pêche durable et de salubrité alimentaire.

Recherche et développement

Actuellement, la société n'investit dans aucune activité de recherche et de développement, mais finance une diversité de projets par l'entremise d'associations dont elle est membre. Neptune n'a pas l'envergure ni les ressources nécessaires pour investir dans le développement initial de technologies en constante évolution. Cependant, comme Colan et Allan s'intéressent à ce domaine, ils se tiennent au courant des nouveautés. Lorsque de nouvelles méthodes ou de nouvelles technologies se sont avérées efficaces, Neptune fait des investissements afin d'améliorer ses techniques de pêche durable, l'efficacité de la production et la gestion des stocks. La société ne consacre aucune ressource au développement de nouveaux produits.

De plus, Neptune collabore maintenant depuis plusieurs années avec les scientifiques de l'Université Memorial en leur transmettant des données sur ses prises annuelles de flétan noir et de crevette hauturière. Sur demande, Neptune autorise également des scientifiques à monter à bord de ses bateaux lors d'expéditions de pêche afin qu'ils puissent recueillir d'autres données scientifiques.

Analyse de données

Neptune utilise peu l'analyse de données, bien qu'elle recueille diverses données sur ses bateaux. Colan et Allan croient tous les deux que Neptune pourrait, à l'aide d'outils et de technologies plus perfectionnés, pratiquer la pêche de précision, une pratique qui permet aux capitaines de déterminer où aller pour pêcher leurs quotas plus efficacement, avant même de quitter le quai¹¹³.

Actuellement, Neptune recueille notamment les informations suivantes :

- Données du bateau – types d'engins, date des prises, conditions météorologiques et consommation de carburant
- Données tirées du système de surveillance des bateaux – position, vitesse, direction, et heures de début et de fin de la pêche
- Données sur les prises – espèces, volume, caractéristiques biophysiques et nombre de rejets en mer
- Données des capteurs et données océanographiques – profondeur, température de l'eau à diverses profondeurs, courants océaniques, salinité, pression et oxygène dissous

L'association locale des pêcheries a récemment commencé à recueillir certaines données provenant de pêcheries de la région, données qu'elle a fait circuler au sein de l'association afin de faciliter la pêche de précision. Comme les lieux de pêche, puisque considérés par de nombreuses entreprises de pêche comme un avantage concurrentiel, peuvent être jalousement gardés secrets, il a été demandé aux pêcheries de communiquer leurs données sur les prises par zone. Le secteur où sont pêchés la crevette et le flétan noir a été divisé en trois zones, la zone 1 étant la plus près de Terre-Neuve et la zone 3 étant la plus éloignée au large de la côte. La première série de données couvrant la période de mai à octobre de l'année précédente a été communiquée au sein de l'association et comprend les renseignements suivants :

- Type de bateau (chalutier de 35 mètres ou de 60 mètres)
- Espèces pêchées (crevette ou flétan noir)
- Total des captures (poids total moyen en tonnes par bateau)

¹¹³ Philip Christiani, Julien Claes, Elin Sandnes et Antoine Stevens, *Precision Fisheries: Navigating a Sea of Troubles with Advanced Analytics*, décembre 2019, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/agriculture/our%20insights/precision%20fisheries%20navigating%20a%20sea%20of%20troubles%20with%20advanced%20analytics/precision-fisheries-navigating-a-sea-of-troubles-with-advanced-analytics-vf.pdf?sho>.

- Zone (zone 1, 2 ou 3)
- Mois

Colan et Allan souhaitent comparer leurs données avec celles fournies par l'association des pêcheries. Une des préoccupations de Neptune est le coût du carburant. Comme la zone 3 est plus éloignée au large de la côte, les coûts de carburant pour s'y rendre sont beaucoup plus élevés que pour se rendre dans la zone 1 ou la zone 2, ce qui a une incidence sur la marge bénéficiaire de Neptune.

Information financière et budget

Neptune applique les IFRS aux fins de la présentation de l'information financière parce que c'est le référentiel qu'elle a dû utiliser pour obtenir du financement dans le passé auprès d'une banque américaine. La société a depuis remboursé l'emprunt, mais elle a continué d'utiliser les IFRS, car ses systèmes et processus comptables sont adaptés à ces méthodes comptables. Les auditeurs de Neptune, Peterson et associés s.r.l., préparent les états financiers audités de la société depuis sa constitution. L'audit de 2023 a été achevé en mars 2024. La Banque Madison, avec laquelle Neptune fait affaire, reçoit une copie des états financiers annuels audités de la société. Neptune n'utilise pas de dérivés pour atténuer les fluctuations des taux de change entre le dollar américain et le dollar canadien.

Colan croit depuis toujours que la chose à faire est de verser des salaires équitables aux actionnaires et de laisser les fonds excédentaires dans la société pour répondre à des besoins imprévus. Par conséquent, la société n'a jamais versé de dividendes et elle n'a pas l'intention de changer de politique à cet égard dans un proche avenir. Kurt et Allan, qui partagent la même philosophie que Colan en ce qui concerne le maintien de liquidités dans la société, appuient cette politique.

La société établit des budgets annuels, même si les chiffres réels correspondent rarement à ceux des budgets en raison de changements dans les facteurs environnementaux, sur lesquels la direction a peu de contrôle.

Opérations bancaires et financement

Neptune fait affaire avec la Banque Madison pour la gestion de ses comptes commerciaux, de sa ligne de crédit et de son emprunt à long terme. La famille McPherson fait également affaire avec cette banque pour tout ce qui concerne ses besoins personnels en matière de services bancaires. Neptune a une ligne de crédit et un emprunt à long terme, décrits ci-dessous :

- Ligne de crédit – La société a accès à une ligne de crédit, jusqu'à concurrence de 2 millions \$. Tout montant emprunté porte intérêt au taux préférentiel (actuellement 5 %) majoré de 1 %. La ligne de crédit est garantie par une sûreté générale sur les actifs de la société.

- Dette à long terme : emprunt à terme – L'emprunt porte intérêt à 6 %, les intérêts étant payables mensuellement. Il est remboursable en paiements annuels de capital de 500 000 \$ le 31 juillet et vient à échéance en 2029. L'emprunt est garanti par le chalutier *North Allotta*.

La société a trouvé deux autres sources de financement pour les nouveaux investissements à long terme qu'elle pourrait vouloir faire. Les modalités proposées pour chacune de ces sources de financement sont présentées à l'Annexe IV.

Discussion tenue lors d'une réunion du Conseil

Le Conseil s'est réuni le 3 avril 2024. Avant la réunion, les membres du Conseil ont reçu un document d'information sur les quatre nouveaux projets potentiels et sur d'autres questions ayant fait l'objet de discussions lors de réunions précédentes :

- Investissement dans Fermes d'élevage de saumons Tillyton Itée (Annexe V)
- Agrandissement des installations frigorifiques (Annexe VI)
- Magasins de vente au détail de produits de la mer (Annexe VII)
- Acquisition de Pêcheries Cabot inc. (transformateur de crabe des neiges) (Annexe VIII)
- Information sur d'autres questions (Annexe IX)

L'ordre du jour de la réunion était le suivant :

1. Examen des quatre options stratégiques proposées
2. Autres questions

Voici un extrait de la discussion tenue lors de cette réunion.

Colan : Merci à tous d'être venus. Nous avons un programme chargé aujourd'hui.

Kurt : Commençons par ma proposition. Comme vous le savez, Jerod Jenkins et moi sommes amis depuis la quatrième année et je suis ravi qu'il soit de retour à Terre-Neuve. Jerod a récemment pris contact avec moi pour me proposer que Neptune investisse dans Fermes d'élevage de saumons Tillyton Itée (Tillyton), dont il est actionnaire. L'une des autres actionnaires, Irene, avait prévu de vendre ses actions en 2024 pour des raisons personnelles. Jerod pense qu'elle accepterait de les vendre pour 10 millions \$. Si nous décidions d'investir, nous occuperions un des trois sièges au conseil d'administration.

Allan : Je trouve que c'est une bonne idée. L'aquaculture est un segment de marché en pleine croissance et, comme il n'y a pas de quotas annuels, nous exercerions un plus grand contrôle sur la quantité de produits de la mer récoltés et vendus. Nos produits des activités ordinaires et nos bénéfices seraient ainsi plus stables. J'ai aussi beaucoup

de respect pour Jerod et sa sœur, Lydia, qui s'imposent de plus en plus comme des experts dans ce domaine.

Yvonne : L'idée que Neptune vende un autre type de produit de la mer me plaît. Peut-être pourrions-nous par la suite transformer et vendre le saumon sous notre propre marque. Je crains toutefois que nous ne soyons exposés à un risque d'atteinte à la réputation en raison de la perception qu'ont les consommateurs de l'utilisation d'antibiotiques et de produits chimiques dans la salmoniculture.

Kurt : Je sais que Jerod a pour philosophie d'éviter d'exposer les stocks de poissons à des produits chimiques et de ne leur administrer de médicaments, par exemple des antibiotiques, que pour les maintenir en bonne santé. Pour le moment, son entreprise applique des pratiques sectorielles exemplaires en matière d'élevage et de durabilité en réduisant notamment les volumes de déchets non traités, question qui préoccupe beaucoup les groupes environnementaux. D'après les analyses de données et les recherches effectuées, Jerod espère pouvoir élaborer et mettre en place des pratiques encore meilleures. J'ai pleinement confiance en Jerod et en Lydia.

Colan : Pour ma part, c'est le nombre de facteurs qui influent sur le rendement annuel qui m'inquiète. D'après ce que j'ai pu lire, les maladies et les parasites se propagent rapidement dans les environnements densément peuplés, ce qui pourrait considérablement réduire la récolte au cours d'une année donnée. Il existe un risque accru que la population naturelle de saumons soit elle aussi infectée ou que les saumons d'élevage s'échappent. De plus, les stocks peuvent être touchés par des facteurs environnementaux, par exemple l'augmentation de la température de l'eau ou la prolifération d'algues.

Allan : Il est vrai que c'est préoccupant, mais Jerod utilise des systèmes de surveillance hautement évolués qui doivent permettre de détecter rapidement ces problèmes, de façon à ce qu'il soit possible de traiter immédiatement les poissons. D'après les discussions que j'ai eues avec Jerod, je sais aussi que les recherches qu'il a menées en Colombie-Britannique et celles qu'il poursuivra à Terre-Neuve aident les parties prenantes à comprendre le cycle de vie du saumon. Il est possible de transposer les connaissances obtenues aux recherches menées sur le saumon sauvage afin de mieux prévoir l'évolution de ces populations de saumon.

Kurt : La pisciculture permet de reconstituer les stocks de poissons comestibles plus rapidement que les milieux océaniques ne peuvent produire de populations de poisson sauvage, ce qui permet aux fournisseurs de répondre à la demande. Et comme la demande de produits de la mer à l'échelle mondiale ne cesse de croître, le saumon d'élevage permet en grande partie de subvenir à ces besoins tout en réduisant le risque de surpêche auquel sont exposées les populations naturelles.

J'aimerais aussi revenir sur un point soulevé par maman un peu plus tôt. Je pense que l'expérience que nous avons en matière d'intégration en aval peut être utile pour notre collaboration avec Tillyton. Je nous vois déjà conclure un contrat avec le transformateur qui sera chargé de préparer et de conditionner le saumon sous notre marque. Cela

nous permettrait de garantir la traçabilité jusqu'au consommateur final, comme nous le faisons déjà, et aussi d'attirer plus de clients. Qui plus est, nous pourrions mener ces nouvelles activités à longueur d'année, alors qu'actuellement, nos activités sont très saisonnières.

Colan : Je pense que tout le monde a donné son avis, alors voyons l'idée d'Allan.

Kurt : Juste une précision au sujet de Tillyton. J'ai constaté qu'il y avait des stocks agricoles dans les états financiers de Tillyton et je me demandais à quoi ils correspondent et comment ils sont comptabilisés.

Allan : Nous pouvons demander à S&H de nous éclairer sur ce point dans son rapport. Comme Tillyton applique les NCECF, et non les IFRS, j'aimerais moi aussi en savoir plus sur la comptabilisation de ces stocks. Je vais maintenant vous présenter ma proposition d'agrandissement de nos installations frigorifiques. À l'heure actuelle, Neptune ne dispose que d'une faible capacité de stockage excédentaire au creux de la saison, une fois les stocks épuisés. C'est pourquoi j'ai pensé que nous pourrions construire un entrepôt pour l'entreposage à froid. Nous disposons de systèmes de surveillance et de gestion des stocks on ne peut plus évolués. Ce serait dommage de ne pas tirer parti de ces capacités. Nous pourrions fournir des services de stockage et d'entreposage à d'autres pêcheurs et transformateurs de produits de la mer à la recherche de capacités de réfrigération et de congélation. Nous pourrions aussi fournir des services de stockage aux clients pour leur permettre de suivre leurs stocks. En parlant à des personnes de la communauté locale, j'ai appris que de nombreux pêcheurs et transformateurs de poisson doivent moderniser leurs installations de stockage désuètes, surtout s'ils veulent obtenir leur certification. Cette possibilité d'externalisation permettrait à Neptune d'obtenir une nouvelle source de produits des activités ordinaires.

Kurt : C'est une bonne idée de conclure des contrats à long terme pour stabiliser nos produits des activités ordinaires. Il semble d'ailleurs que ce soit un facteur clé de succès dans le secteur de l'entreposage frigorifique. L'idée de dégager un rendement de notre capacité excédentaire est vraiment excellente et, si cette stratégie fonctionne, nous pourrions envisager d'offrir également des services de distribution un jour. Comme nos camions sont déjà dotés de systèmes de surveillance de la température à la fine pointe, il nous faudrait juste agrandir notre parc de véhicules pour pouvoir offrir ce service additionnel.

Yvonne : Si nous nous lançons dans l'aquaculture, nous aurons peut-être aussi besoin de plus d'espace de stockage. Avoir accès à une capacité de stockage additionnelle pourrait également intéresser certains transformateurs locaux d'aliments biologiques. Comme les produits biologiques ne contiennent pas d'agents de conservation, il est essentiel de les stocker immédiatement au froid, à la bonne température, pour en préserver la fraîcheur. Les transformateurs d'aliments biologiques pourraient aussi vouloir assurer la traçabilité de leurs produits, d'où l'utilité de notre système automatisé de suivi des stocks.

Colan : Un instant! Le secteur des services de stockage et d'entreposage frigorifique présente beaucoup de risques. On entend toujours parler de pertes et de dommages, dont nous devrions alors assumer la responsabilité. De plus, comme notre société se trouve à une cinquantaine de kilomètres de la grande ville la plus proche, la population et la municipalité locales pourraient ne pas appuyer notre projet de construction. Ne serait-il pas plus judicieux de construire l'entrepôt frigorifique dans de grandes agglomérations et à proximité d'axes de transport?

Allan : Nous pouvons toujours souscrire une assurance pour couvrir les pertes dues aux dommages. Certains clients ont leurs installations près des nôtres et pourraient profiter de nos capacités de stockage. Neptune ne sera qu'un petit exploitant, pas une de ces grandes chaînes nationales.

Kurt : Pour se démarquer de la concurrence dans ce secteur, il faut miser sur la qualité, le prix et la rapidité du service. En offrant des services de meilleure qualité, nous pourrions exercer un certain contrôle sur les prix et les rendre attrayants pour nos clients locaux. La proximité avec nos installations permet aussi aux clients de réduire leurs coûts de transport.

Colan : Nous n'avons jamais vendu ce genre de services ou eu à répondre aux attentes des clients pour la gestion de leurs stocks. Nous pourrions même nous retrouver dans une situation embêtante et devoir compromettre l'espace réservé pour nos propres stocks afin de répondre de manière satisfaisante aux besoins immédiats d'un client.

Yvonne : Ce qui m'inquiète, c'est l'importante mise de fonds initiale que nécessite l'agrandissement, car c'est un projet totalement nouveau et qu'il n'y a rien de garanti. Nous n'avons pas de fonds excédentaires.

Colan : Selon moi, nous ne sommes pas de taille à rivaliser avec les grands concurrents bien connus qui ont d'importantes installations en ville et qui ont accès à des ressources financières plus importantes que nous. Je ne vois pas comment nous pourrions nous démarquer.

Allan : Nous sommes connus dans la région; nous sommes reconnus pour notre qualité et les gens savent que nous appliquons des pratiques exemplaires en tout temps. Je pense que cela pourrait nous faire gagner des clients.

Colan : Par contre, si un client local en venait à perdre ses stocks par notre faute, la mauvaise publicité qui en découlerait pourrait à elle seule ruiner notre réputation. Nous travaillons si dur et depuis si longtemps pour bâtir notre réputation que nous ne pouvons pas nous permettre de prendre ce risque. Je m'oppose fermement à cette idée.

Allan : Tu exagères les risques, je crois. Nous avons des années d'expérience dans la gestion des stocks de denrées périssables et nous utilisons du matériel moderne pour nous assurer de maintenir continuellement les bonnes températures. C'est un facteur clé de succès dans le secteur, et il me semble que ça limite beaucoup les risques. Je

pense qu'en optimisant l'utilisation de notre capacité et en concluant des contrats à long terme lorsque la société sera mieux établie, nous pouvons réussir. Nous devrions demander à S&H de faire des recherches sur les tendances et les risques dans le secteur pour nous aider à prendre une décision.

Colan : Passons à la proposition suivante. Yvonne, veux-tu y aller?

Yvonne : Je suis vraiment emballée par la proposition que je vais vous présenter. Il s'agit au départ d'ouvrir trois magasins de détail spécialisés uniquement en produits de la mer. Nous vendrions des produits frais et congelés, les nôtres comme ceux d'autres entreprises. Les produits haut de gamme de qualité supérieure seraient vendus directement aux consommateurs finaux et aux restaurants locaux. La découpe de poissons et de fruits de mer frais serait aussi offerte sur demande. Les magasins auraient un nouveau nom de marque, Le Marché des poissonniers Neptune. Les produits proviendraient d'entreprises et de pêcheurs de la région ainsi que d'autres régions du Canada si ce sont des espèces pêchées ailleurs au pays. Je propose que nous ouvrons dès maintenant notre premier magasin en utilisant l'emplacement de l'une de nos clientes en ville, Larina Fetcher, qui ferme son magasin. Nous pourrions ensuite ouvrir un nouveau magasin par année au cours des deux prochaines années dans d'autres villes avoisinantes. Comme nous pêchons nous-mêmes le poisson, que nos produits sont de qualité et savoureux, et qu'ils respectent tous nos normes éthiques rigoureuses pour la pêche, je suis certaine que nous saurons nous démarquer de la concurrence.

Colan : Très bonne idée! Nous aurions ainsi un lien direct avec les consommateurs finaux. Nous vendons actuellement des produits au magasin de Larina, si bien que nous ne perdrons pas de client lorsqu'elle fermera son magasin.

Kurt : Pourquoi Larina ferme-t-elle son magasin? Fait-elle moins d'affaires? Car étant donné que nous n'achetons pas son entreprise, nous n'avons malheureusement pas accès à l'historique de ses revenus et bénéfices.

Yvonne : Larina est bien connue en ville, et son magasin aussi. Elle m'a aidée à établir les hypothèses concernant les produits des activités ordinaires et les coûts. Je pense donc qu'elles sont raisonnables. Le contact direct avec les consommateurs finaux nous permettrait de savoir ce qui leur plaît ou ce qui leur déplaît dans nos produits de la mer, ce qui nous aiderait à améliorer nos produits existants. Nous pourrions également tester nos nouveaux produits auprès de ces clients.

Allan : Si nous nous lançons dans le commerce de détail, nous pourrions nous retrouver en concurrence avec certains de nos clients, aussi bien en ville avec ce premier magasin que dans les autres villes où nous pensons nous établir ensuite. Ces clients pourraient décider de ne plus faire affaire avec nous si nous leur livrons concurrence.

Yvonne : Nous pourrions déterminer l'emplacement des autres magasins en ciblant les régions avoisinantes où nos produits ne sont pas vendus actuellement.

Kurt : Pourquoi voudrions-nous nous lancer dans une activité que nous ne connaissons pas? Plusieurs facteurs clés sont essentiels à la réussite dans le segment du commerce de détail, comme disposer d'une main-d'œuvre expérimentée capable de répondre aux questions des consommateurs sur les produits de la mer et sur leur préparation ou encore avoir un emplacement de choix pour attirer des clients, mais nous ne pouvons pas vraiment miser là-dessus. Pour réussir, selon moi, il est aussi important de pouvoir déterminer quels poissons et fruits de mer sont populaires auprès des consommateurs et d'établir des relations avec les fournisseurs pour pouvoir nous approvisionner en conséquence.

Yvonne : Larina serait ravie de travailler à temps partiel avec nous la première année pour nous aider à gérer le magasin et à établir des relations avec ses fournisseurs.

Allan : La concurrence est féroce dans le secteur du commerce de détail. Je ne vois pas comment nous pourrions nous démarquer. Comment pouvons-nous offrir des prix concurrentiels face aux grandes épiceries et aux gros détaillants de produits de la mer?

Yvonne : Je pense que nous pouvons nous démarquer en vendant uniquement des produits haut de gamme provenant de sources éthiques à des clients soucieux de l'environnement. Nous n'avons qu'à faire l'essai dans le premier magasin et, si ce n'est pas concluant, nous n'ouvrirons pas d'autres magasins. Je pense aussi que ce serait une bonne idée d'élargir l'offre de produits en magasin et de proposer des produits de la mer préparés et cuisinés à emporter.

Allan : Nous serions entièrement tributaires de différents fournisseurs si nous voulons être certains d'obtenir les produits en temps voulu. Le défi sera de gérer les stocks de divers produits frais et congelés en fonction des attentes des consommateurs, c'est la clé de la réussite. Que se passera-t-il si nous avons des difficultés d'approvisionnement et que nous n'arrivons pas à obtenir les produits à temps?

Yvonne : Nous pourrions peut-être nous approvisionner auprès de nos distributeurs actuels pour les autres produits. En étant à la fois leur fournisseur et leur client, nous pourrions avoir plus de pouvoir auprès d'eux.

Kurt : Je suis contre cette proposition parce qu'il faudrait investir 3 millions \$ pour le matériel, et je ne parle même pas des améliorations locatives. Je pense que l'argent peut être mieux dépensé si nous investissons dans certaines des autres options qui me semblent plus rentables.

Allan : Moi aussi, je suis contre cette proposition parce que je ne pense pas vraiment que les produits que nous offririons sur le marché de détail seraient uniques et que cela dépasse nos compétences de base actuelles. Je crains aussi que nous n'ayons pas suffisamment de stocks. Actuellement, nous épuisons nos stocks de produits dans le courant de l'année. En vendant aussi nos produits à nos propres magasins, nous ne pourrions peut-être pas tenir nos engagements envers les clients existants.

Colan : Nous pourrions faire un essai dans un magasin pour voir ce que ça donne. Neptune ne vendrait qu'une quantité minimale de stocks aux magasins de détail, ce qui

aurait peu d'incidence sur les ventes et les clients actuels. C'est le bon moment pour nous lancer, car Larina prévoit de fermer son magasin. J'aime aussi l'idée de pouvoir sensibiliser directement les consommateurs finaux aux raisons pour lesquelles il est important de soutenir les entreprises qui appliquent uniquement des pratiques de pêche durable, et non celles qui exploitent les ressources et qui ne prennent pas leurs responsabilités. Voyons maintenant la dernière proposition. J'ai eu des discussions avec mon ami de longue date David Capriola, l'unique actionnaire de Pêcheries Cabot inc. (Cabot), concernant l'acquisition par Neptune de son usine de transformation du crabe des neiges. Il propose que Neptune achète au moins 60 % de son entreprise, et il vendrait les 40 % restants à Larsen, un investisseur étranger. Il a toutefois précisé qu'il préférerait que Neptune achète la totalité des actions si nous en avons les moyens.

Yvonne : C'est une bonne idée, car cela nous permettrait d'offrir une autre gamme de produits, que nous pourrions commercialiser sous notre bannière. Nous pourrions même passer par nos canaux de distribution et nos clients existants pour vendre ces produits et il se peut aussi que nous attirions de nouveaux clients.

Kurt : Mais comment pouvons-nous savoir que le crabe des neiges répond à nos normes de grande qualité et à nos critères de goût?

Colan : Yvonne et moi avons acheté ce produit très souvent et pouvons affirmer qu'il est de grande qualité et savoureux. Mais c'est le fait de faire affaire avec un investisseur étranger et l'importance de l'investissement initial requis qui m'inquiètent le plus.

Allan : Je n'ai vraiment pas envie d'avoir affaire à des propriétaires étrangers. Il y a eu beaucoup de publicité négative dans toute la province autour des participations étrangères dans les usines de transformation. On sent aussi une résistance de la part de la population locale.

Kurt : Il y a des avantages à s'associer à une grande société dont les ressources et l'accès aux capitaux lui permettent de composer avec la volatilité des flux de trésorerie. J'ai parlé aux dirigeants de certaines entreprises locales dans lesquelles Larsen détient des actions et ils m'ont tous dit du bien de cette société. Les représentants de Larsen sont très compétents et expérimentés et ils proposent de nombreuses nouvelles idées pour améliorer l'exploitation. De plus, ils n'ont licencié personne parmi les membres de la direction et les employés et n'ont pas cherché à modifier la culture de l'entreprise. La plupart des personnes auxquelles j'ai parlé trouvent que tout le monde y gagne. La majorité des usines de Larsen sont certifiées à l'échelle mondiale et appliquent donc les mêmes principes que nous.

Yvonne : Nous pourrions aussi utiliser leurs relations pour vendre les produits de Neptune à de nouveaux clients et, avec leur appui, tenter de convaincre les clients actuels de Neptune de s'engager à plus long terme.

Colan : Le segment du crabe des neiges présente les mêmes risques que ceux auxquels nous sommes déjà exposés, c'est-à-dire la volatilité des prix d'achat et des

prix de vente. À l'heure actuelle, ces prix affichent une tendance à la hausse, mais je ne sais pas si ça va durer.

Allan : Pour ma part, c'est la somme à investir qui m'inquiète. Si nous achetons 60 % des actions, l'autre actionnaire sera un investisseur minoritaire étranger dont nous ne savons absolument rien. Si nous achetons la totalité des actions, ce seront 12,5 millions \$ qui seront engloutis dans le projet. Nous devrions demander à S&H de faire des recherches sur les perspectives du segment du crabe des neiges et sur la question de l'investissement étranger.

Kurt : En plus des synergies déjà mentionnées, Neptune pourrait réaliser d'autres économies d'échelle en achetant les fournitures de transformation des deux usines auprès d'un seul fournisseur, ce qui lui permettrait d'obtenir des remises sur quantité.

Allan : David et son épouse dirigent actuellement l'entreprise, mais ils sont sur le point de quitter leurs fonctions. Par la suite, qui gèrera les activités? Nous ne pouvons pas le faire de façon régulière parce que nous vivons et travaillons à 200 kilomètres de leur société et que leur saison d'activité est la même que la nôtre. L'absence de gestion quotidienne sur place accroît considérablement le risque opérationnel et le risque de perte connexe.

Kurt : David m'a dit que deux employés qualifiés qui sont au service de l'entreprise depuis de nombreuses années pourraient être promus à des postes de direction.

Colan : Larsen est une grande société et je crains qu'elle tente d'utiliser son influence pour imposer un changement de culture ou encore pour modifier les pratiques ou les activités quotidiennes de Cabot. Même si nous sommes en mesure d'acheter la totalité des actions, c'est un gros montant à sortir de nos poches. Bien, je pense que tout le monde a donné son point de vue et que nous pouvons demander à S&H de faire une analyse et de préparer son rapport. Avant de conclure, je tiens à répéter ce que j'ai déjà dit à de nombreuses reprises. Quelles que soient les options dans lesquelles nous décidons d'investir, il est essentiel que notre bilan demeure solide et que nous évitions de prendre des risques inutiles. Je veux donc qu'on se mette tous d'accord sur le fait que, peu importe nos décisions d'investissement finales, notre nouveau ratio d'endettement ne doit pas dépasser la moyenne sectorielle qui est de 60 %. C'est d'accord?

Allan, Kurt et Yvonne : Oui, c'est d'accord.

Allan : J'ai deux autres demandes à faire à S&H. Maman et moi avons examiné les résultats de l'étude sur la main-d'œuvre et nous sommes préoccupés par la faible diversité de genre chez Neptune et par la faible proportion de femmes qui y travaillent par rapport aux moyennes nationales. Nous aimerions comprendre les défis et les obstacles à l'égalité auxquels se heurtent les femmes dans ces types d'emplois, et savoir comment Neptune peut s'attaquer à ces problèmes et accroître le nombre de femmes qui travaillent sur les bateaux et dans l'usine de transformation. J'aimerais aussi savoir quels procédures et mécanismes nous pourrions mettre en place pour nous tenir au courant de l'évolution des exigences réglementaires et nous assurer de

continuer de respecter la réglementation. Pour l'instant, c'est par les bulletins de nouvelles que nous nous tenons au courant, mais je pense que cela ne suffit pas.

Kurt : Moi aussi, j'ai d'autres demandes à faire à S&H. D'abord, en faisant le bilan de la saison de transformation de la crevette, j'ai généré un nouveau rapport au moyen du programme d'analyse de données que j'ai acheté il y a quelques mois. Je voulais savoir quels fournisseurs de crevettes avaient augmenté leurs volumes par rapport à l'année précédente. J'ai donc réglé les paramètres de façon à visualiser les fournisseurs dont les volumes ont augmenté d'au moins 5 % par rapport à l'année précédente. J'ai constaté que les volumes de la plupart des fournisseurs étaient comparables à ceux de l'année précédente, mais que l'un d'entre eux, Crevettes Atlantis inc. (Atlantis), avait affiché une augmentation de 16 %. J'ai communiqué avec la présidente d'Atlantis parce que je pensais qu'il s'agissait peut-être d'une erreur de notre côté. Après plusieurs discussions, elle a fini par reconnaître que l'entreprise avait connu des difficultés financières et qu'elle avait dépassé les quotas en pêchant dans une zone non réglementée. La présidente ne pensait pas que nous le remarquerions parce que nous ne demandons pas à nos fournisseurs à quels quotas ils sont soumis, étant donné qu'il est de la responsabilité du fournisseur de respecter les quotas établis selon ses permis.

Ensuite, j'ai fait des recherches pour savoir si la société devrait traiter les déchets issus de la transformation de la crevette en vue de fabriquer de l'huile de crevette. J'ai réuni quelques informations intéressantes sur un nouveau sous-produit d'huile de crevette et j'aimerais que S&H en fasse une analyse quantitative dans son rapport. Je ferai ensuite d'autres recherches sur les aspects qualitatifs.

Enfin, je voudrais savoir ce qu'il faut faire pour que l'usine de transformation de la crevette obtienne la certification Chaîne de garantie d'origine du MSC. Je vais demander à S&H de nous l'indiquer dans son rapport. Je souhaite surtout comprendre les exigences en matière de certification, les incidences pour Neptune si elle se conforme à ces exigences, ainsi que les procédures que l'auditeur de certification mettrait en œuvre pour tester et vérifier la conformité à ces exigences. Je pense que le MSC et les ressources disponibles sur son site Web seront utiles dans le cadre de cette analyse¹¹⁴.

Yvonne : J'ai une dernière demande à faire à S&H. Même si Colan et moi ne pensons pas prendre notre retraite avant d'avoir au moins 65 ans, nous aimerions en savoir plus sur les différentes options qui s'offriront à nous au moment du retrait des fonds de notre REER (FERR, paiements forfaitaires et rentes) et connaître les avantages et les inconvénients de chaque option. Nous avons tous les deux un REER à notre propre nom et leur valeur de marché est sensiblement la même.

Colan : Je vais communiquer avec mon contact chez S&H pour lui demander de commencer à préparer le rapport et pour lui faire part des autres questions que nous avons abordées.

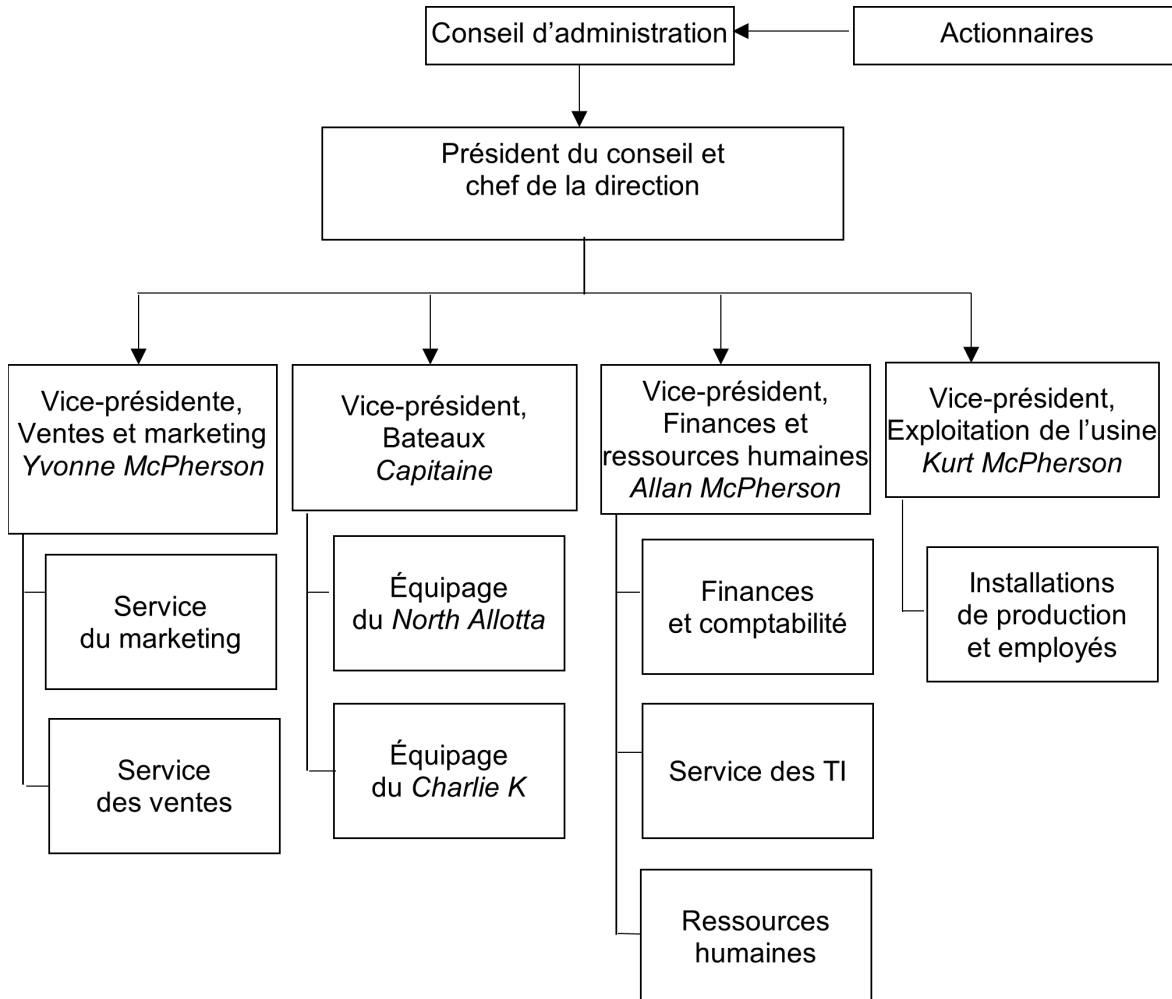
¹¹⁴ Marine Stewardship Council, *Fishery Certification Guide*, consulté le 5 avril 2023, <https://www.msc.org/en-us/for-business/fisheries/fishery-certification-guide>.

Table des matières

Annexe I Organigramme	52
Annexe II États financiers de Neptune	53
Annexe III Données de référence sectorielles.....	57
Annexe IV Options de financement.....	58
Annexe V Investissement dans Fermes d'élevage de saumons Tillyton Itée (Tillyton) .	59
Annexe VI Agrandissement des installations frigorifiques.....	62
Annexe VII Magasins de vente au détail de produits de la mer.....	65
Annexe VIII Acquisition de Pêcheries Cabot inc.	67
Annexe IX Nouveau sous-produit d'huile de crevette.....	71

Annexe I Organigramme

Préparé par Allan McPherson



Annexe II États financiers de Neptune

Préparé par Allan McPherson

Pêcheries Neptune inc. État du résultat net et du résultat global Pour les exercices clos les 31 décembre (selon les IFRS) (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2023 \$	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$
Produits des activités ordinaires			
Flétan noir congelé en mer	5 505	6 438	6 413
Crevette congelée en mer	5 474	6 654	9 228
Crevette transformée	21 586	25 380	21 250
Total des produits des activités ordinaires	32 565	38 472	36 891
Charges			
Pêche et approvisionnement	9 332	11 129	13 295
Coûts de transformation	11 649	12 792	11 269
Coûts d'entreposage et d'expédition	2 600	3 150	2 940
Amortissement	2 428	1 994	1 795
Frais de vente et d'administration	3 520	3 610	3 420
Profit (perte) de change	478	(178)	378
Total des charges	30 007	32 497	33 097
Résultat d'exploitation	2 558	5 975	3 794
Charge d'intérêts – ligne de crédit	(32)	(29)	(24)
Charge d'intérêts – emprunt à terme	(198)	(228)	(258)
Résultat avant impôts	2 328	5 718	3 512
Impôts sur le résultat	(797)	(2 038)	(1 263)
Résultat net et résultat global pour l'exercice	1 531	3 680	2 249

Annexe II (suite)
États financiers de Neptune
 Préparé par Allan McPherson

Pêcheries Neptune inc.
État partiel des variations des capitaux propres
 Pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2023 \$	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$
Solde à l'ouverture de l'exercice	10 978	7 298	5 049
Résultat global	1 531	3 680	2 249
Solde à la clôture de l'exercice	<u>12 509</u>	<u>10 978</u>	<u>7 298</u>

Annexe II (suite)
États financiers de Neptune
 Préparé par Allan McPherson

Pêcheries Neptune inc.
État de la situation financière
 Aux 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2023 \$	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	302	549	459
Créances clients	902	1 076	1 286
Stocks – produits de la mer	486	650	574
Stocks – fournitures	325	335	309
Charges payées d'avance	495	450	410
Total des actifs courants	2 510	3 060	3 038
Immobilisations corporelles – montant net	21 389	18 980	13 899
Immobilisations incorporelles – droits de pêche	540	540	540
Total de l'actif	24 439	22 580	17 477
Passif			
Passifs courants			
Ligne de crédit	1 025	787	848
Comptes fournisseurs et charges à payer	2 742	2 239	1 993
Impôts à payer	95	536	9
Tranche à court terme de l'emprunt à terme	500	500	500
Total des passifs courants	4 362	4 062	3 350
Dette à long terme – emprunt à terme	2 500	3 000	3 500
Impôts différés	4 568	4 040	2 829
Total du passif	11 430	11 102	9 679
Capitaux propres			
Capital-actions – 20 000 actions ordinaires en circulation	500	500	500
Résultats non distribués	12 509	10 978	7 298
Total des capitaux propres	13 009	11 478	7 798
Total du passif et des capitaux propres	24 439	22 580	17 477

Annexe II (suite)
États financiers de Neptune
 Préparé par Allan McPherson

Pêcheries Neptune inc.
Tableau des flux de trésorerie
 Pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2023 \$	AUDITÉ 2022 \$
Activités d'exploitation		
Résultat net	1 531	3 680
Amortissement	2 428	1 994
Charge d'intérêts	230	257
Charge d'impôts	797	2 038
Variation des soldes du fonds de roulement		
Créances clients	174	210
Stocks	174	(102)
Fournitures et charges payées d'avance	(45)	(40)
Comptes fournisseurs et charges à payer	503	246
Intérêts payés	(230)	(257)
Impôts payés	(710)	(300)
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<u>4 852</u>	<u>7 726</u>
Activités d'investissement		
Investissement dans les immobilisations corporelles	<u>(4 837)</u>	<u>(7 075)</u>
Activités de financement		
Produit tiré (remboursement) de la ligne de crédit	238	(61)
Remboursement de l'emprunt à terme	<u>(500)</u>	<u>(500)</u>
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(262)</u>	<u>(561)</u>
Variation de la trésorerie	(247)	90
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	<u>549</u>	<u>459</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	<u><u>302</u></u>	<u><u>549</u></u>

Annexe III Données de référence sectorielles

Préparé par Allan McPherson

Données de référence sectorielles	2023 Moyenne sectorielle
Taux de croissance annuel des produits des activités ordinaires	4,1 %
Ratio du fonds de roulement	2,50
Ratio d'endettement	60,0 %
Rendement de l'actif	7,4 %
Rendement des capitaux propres	28,2 %
Marge du BAIIA	18,1 %
Marge d'exploitation	15,8 %
Coût des produits vendus (pêche et approvisionnement + coûts de transformation + amortissement + entreposage et expédition) en pourcentage des produits des activités ordinaires	76,0 %
Frais de vente et d'administration en pourcentage des produits des activités ordinaires	9,3 %
Marge bénéficiaire nette	8,6 %

Annexe IV Options de financement

Préparé par Allan McPherson

Emprunt à terme auprès de la coopérative de crédit Merit

La coopérative de crédit Merit a offert à Neptune de lui prêter un montant maximal de 8 millions \$, qui serait garanti par le chalutier *Charlie K*, l'usine de transformation et les nouvelles immobilisations corporelles. L'emprunt portera intérêt à un taux de 8 % et les intérêts seront payables mensuellement. Le capital doit être remboursé intégralement dans 10 ans.

Investissement sous forme d'actions privilégiées par Michelle Patterson

Michelle Patterson, la sœur d'Yvonne, souhaite investir jusqu'à 5 millions \$ en contrepartie d'actions privilégiées. Les actions privilégiées seront assorties d'un dividende cumulatif de 6 % payable annuellement. Michelle a récemment vendu son entreprise et aimerait investir dans une autre. Dans le cadre de cet investissement, Neptune accepterait de l'embaucher au sein de l'équipe de haute direction et de lui confier la gestion de l'un des nouveaux investissements stratégiques. Michelle serait une administratrice avec droit de vote au sein du Conseil. À titre d'avocate spécialisée dans la conformité réglementaire dans le secteur du poisson et des fruits de mer, Michelle a travaillé pour un important transformateur de produits de la mer d'envergure mondiale qui se consacre notamment à la transformation du poisson et à l'aquaculture.

Michelle aimerait revenir à Terre-Neuve pour se rapprocher de sa sœur et de ses parents. Elle a deux ans de plus qu'Yvonne et elle s'est toujours bien entendue avec elle. Tous les membres de la famille l'apprécient, même s'ils n'ont jamais travaillé avec elle. Elle est très respectée dans le cadre de son travail et aime affirmer qu'elle fait avancer les choses. C'est une visionnaire qui est capable d'avoir une vue d'ensemble et de convaincre les gens d'adhérer à sa vision. Elle croit que Neptune a besoin d'aide en ce moment et que son expérience et sa détermination aideront la société à prospérer encore davantage. Elle cherche à s'assurer que Neptune est viable et que sa sœur et Colan toucheront des revenus confortables à leur retraite.

Annexe V

Investissement dans Fermes d'élevage de saumons Tillyton Itée (Tillyton)

Préparé par Kurt McPherson

Fermes d'élevage de saumons Tillyton Itée (Tillyton) a été constituée en société en 2021 et est actuellement détenue par trois investisseurs. Jerod et Lydia Jenkins, qui sont frère et sœur, sont tous les deux biologistes et titulaires d'un doctorat en biologie marine, et ils détiennent chacun 35 % de la société. Irene Waterford, l'amie de Lydia, détient les 30 % restants. Avant de créer leur société, Jerod et Lydia ont tous deux travaillé pendant de nombreuses années pour différentes fermes salmonicoles en Colombie-Britannique. Lors de l'investissement initial, Irene avait précisé qu'elle n'investirait que pendant quelques années, jusqu'à ce que Jerod et Lydia trouvent un autre partenaire. C'est pourquoi Jerod a communiqué avec moi pour proposer que Neptune effectue un placement en capitaux propres, la date de transaction étant fixée au 1^{er} juillet 2024.

Tillyton mène ses activités d'élevage à Terre-Neuve. Elle a obtenu le droit d'utiliser les sites en mer pour y installer ses cages durant une période de 12 ans (il reste 9 ans), avec une possibilité de prolongation pour 6 années supplémentaires. La société a pour objectif d'élever et de cultiver du saumon de grande qualité et savoureux. Forts de leur formation scientifique et ayant pour objectif principal de préserver la santé et le bien-être du saumon, Jerod et Lydia entendent être à l'avant-garde des pratiques d'aquaculture éthique et durable.

La société utilise un système d'aquaculture en recirculation en eau douce et un autre en eau de mer pour faire éclore les œufs de saumon et les amener au stade de saumoneaux. Les saumoneaux sont de jeunes saumons qui sont prêts à quitter leur milieu en eau douce pour migrer vers la mer. Quand ils sont prêts, les saumoneaux sont transférés dans des cages en mer situées dans des zones écosensibles, à une profondeur et à une température favorables au saumon. Le saumon vient à maturation dans ces cages marines, avant d'être récolté et vendu. Une fois récolté, le saumon est vendu à une usine avoisinante pour y être transformé en filets en vue de la vente.

Le cycle de production, entre l'éclosion des œufs et le moment où le saumon est prêt à être récolté (4 à 5 kilogrammes environ), est de trois ans, si bien que 2024 sera la première année de récolte et de commercialisation. Jerod et Lydia cherchent avant tout à préserver la santé et le bien-être des stocks et à s'assurer que les populations de saumon sauvage ne sont pas touchées par les activités d'élevage. Par conséquent, ils tiennent absolument à mettre en place des technologies de pointe qui leur permettront de surveiller en permanence ces facteurs.

Annexe V (suite)
Investissement dans Fermes d'élevage de saumons Tillyton Itée (Tillyton)
 Préparé par Kurt McPherson

Le saumon étant un produit de base, le prix de vente reçu dépend des prix du marché au comptant, de la qualité et des contrats de vente conclus avec l'usine de transformation. La société négocie actuellement un contrat de vente avec un transformateur local qui achètera tout le saumon à mesure qu'il est récolté. Les projections du volume de production sont fondées sur la quantité de saumoneaux dont dispose la société. Jerod et Lydia ont décidé de constituer les stocks lentement afin d'améliorer les procédures d'élevage et les procédures techniques sur une période de plusieurs années, de façon à obtenir les rendements les plus élevés sans compromettre le bien-être des stocks. Par conséquent, ces rendements de production leur apparaissent prudents jusqu'à ce que les quantités normales durables de 30 millions de kilogrammes par année soient atteintes.

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Volume de production annuel en kilogrammes (en millions)	10	15	18	22	25	30	30

Le prix de vente moyen par kilogramme et les coûts d'élevage moyens par kilogramme devraient s'élever à respectivement 8,09 \$ et 6,75 \$. Les volumes de production présentés sont fondés sur un taux de survie de 90 %. Les coûts d'élevage se rapportent à l'année de la vente du saumon et comprennent les coûts liés à la production et à la récolte du saumon, y compris tous les consommables (comme la nourriture et les antibiotiques), ainsi que les salaires.

Les autres charges s'élèveront à 11 millions \$ pour 2024 et augmenteront chaque année de 1 million \$ jusqu'à ce qu'elles atteignent annuellement 15 millions \$, montant qui demeurera inchangé dans un avenir prévisible. Les autres coûts d'exploitation comprennent les frais de vente et d'administration et tous les coûts liés à la collecte de données à des fins analytiques, à la surveillance et aux analyses. La société a recours à des technologies de pointe pour surveiller l'environnement et la santé des stocks, car c'est la clé du succès dans ce segment du secteur. La surveillance continue de l'environnement comprend la surveillance de la température de l'eau, des niveaux d'oxygène, de la quantité d'algues et de tout autre élément perturbateur dans les cages qui pourrait avoir une incidence sur la santé et le bien-être du saumon. Le suivi des données sur la santé permet d'obtenir des informations sur les maladies, les infestations de poux du poisson et l'utilisation d'antibiotiques. La charge d'amortissement devrait s'élever à 2,5 millions \$ annuellement et correspondre approximativement à la déduction pour amortissement (DPA). Les flux de trésorerie annuels nécessaires à la croissance des stocks agricoles représentent environ 10 % des coûts marginaux d'élevage pour le prochain exercice, et ils seront requis jusqu'à ce que la production annuelle atteigne le volume maximal de 30 millions de kilogrammes. Les dépenses en immobilisations annuelles, déduction faite de la réduction d'impôts,

s'élèveront à 2 millions \$ en 2024, en 2025 et en 2026, et à 3 millions \$ annuellement par la suite.

Allan a indiqué qu'un taux d'actualisation de 15 % serait approprié compte tenu du risque élevé associé à l'investissement et que le taux d'imposition serait de 30 %. Il a aussi déterminé que Neptune devra utiliser la méthode de la mise en équivalence pour comptabiliser l'investissement si elle achète les actions. Tillyton présente son information financière selon les NCECF. La juste valeur de marché de l'actif net correspond à la valeur comptable nette au 31 mars 2024 et se présente comme suit :

Juste valeur de marché de l'actif net

Trésorerie et équivalents de trésorerie	995 410 \$
Stocks agricoles	12 620 000
Immobilisations corporelles	20 748 000
Permis	14 770 000
Droits exclusifs d'utiliser les sites en mer	1 250 000
Passifs courants	(2 035 000)
Dette à long terme	<u>(15 000 000)</u>
	<u>33 348 410 \$</u>

Annexe VI

Agrandissement des installations frigorifiques

Préparé par Allan McPherson

Je propose que Neptune offre des services de stockage et d'entreposage frigorifique aux pêcheurs et transformateurs de poisson locaux et à d'autres fabricants de produits alimentaires. L'agrandissement des installations de stockage permettrait à Neptune de tirer parti de ses connaissances et son expertise en ce qui concerne le stockage des produits réfrigérés et congelés et d'utiliser une partie de la capacité de stockage excédentaire disponible. Les contrats auraient une durée initiale de un an et seraient assortis d'options de renouvellement. Les services de stockage et d'entreposage frigorifique prévus aux contrats seraient garantis, mais il serait possible de résilier les contrats en donnant un préavis de trois mois. Neptune pourrait aussi offrir les services d'entreposage à la demande.

Nous construirons l'entrepôt et achèterons le matériel pendant le reste de l'année 2024. La nouvelle installation ouvrira le 1^{er} janvier 2025.

Nous utiliserons le terrain existant actuellement vacant, dont le prix de marché actuel est de 500 000 \$. Les frais de vente représenteront 6 % du produit brut. À l'origine, nous avons acheté la propriété pour 30 000 \$, et le terrain qui sera utilisé pour l'agrandissement représente environ 25 %. Il nous faudra engager des dépenses supplémentaires de 6 000 000 \$ pour l'agrandissement et de 2 000 000 \$ pour le nouveau matériel d'automatisation robotisée des processus. Le bâtiment et le matériel seront amortis à des taux de respectivement 6 % et 20 % selon la méthode de l'amortissement dégressif aux fins de la DPA. Le matériel aura une durée d'utilité de huit ans et sa valeur de récupération sera nulle. À la fin de la période de huit ans, on suppose que le bâtiment pourrait être vendu pour un produit net de 1 000 000 \$, et le terrain, pour un produit net de 750 000 \$. Il sera nécessaire d'effectuer un investissement initial de 250 000 \$ dans le fonds de roulement net à l'égard des créances clients.

Voici les autres hypothèses posées relativement à cette proposition :

- En 2025, les produits des activités ordinaires tirés du stockage s'élèveront à 1 862 000 \$ et augmenteront ensuite de 350 000 \$ par année jusqu'à ce qu'ils atteignent le montant maximal de 3 612 000 \$, montant qui sera maintenu pour les années ultérieures. J'ai supposé une capacité moyenne de 75 %.
- Les produits des activités ordinaires tirés des services d'entreposage correspondront à 125 % des produits des activités ordinaires annuels tirés du stockage.
- Les dépenses liées à l'électricité s'élèveront à 12 % des produits des activités ordinaires annuels tirés du stockage.
- Les autres coûts liés aux installations atteindront 450 000 \$ en 2025 et augmenteront ensuite de 5 % par an.

Annexe VI (suite)
Agrandissement des installations frigorifiques
Préparé par Allan McPherson

- Les coûts de la main-d'œuvre correspondront à 40 % du total des produits des activités ordinaires annuels.
- Les autres coûts des services atteindront 550 000 \$ en 2025 et augmenteront ensuite de 3 % par an.
- Deux nouveaux employés devront être embauchés pour effectuer des tâches administratives. Ils toucheront chacun un salaire moyen de 50 000 \$, les avantages sociaux représentant 25 % du salaire annuel. Ces coûts augmenteront de 3 % annuellement.
- Le délai de règlement des créances clients sera de 30 jours (sur une base de 365 jours par an).
- Le taux d'actualisation approprié est de 10 %, et le taux d'imposition est de 30 %.

Voici ce qu'il est ressorti des recherches que j'ai effectuées pour préparer cette proposition¹¹⁵ :

- La demande pour les services de stockage et d'entreposage frigorifique s'accroît en raison du gain de popularité des aliments « frais » devant être réfrigérés.
- 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.
- Compte tenu de l'évolution des technologies de surveillance des températures dans les installations de stockage, les sociétés devront continuer d'investir dans les technologies appropriées pour pouvoir suivre et surveiller les stocks comme il se doit. L'évolution de ces technologies de surveillance et l'accroissement de l'automatisation imposent aux entreprises d'effectuer un important investissement initial pour moderniser leurs installations de stockage et d'entreposage frigorifique.

¹¹⁵ Jullian Guirguis, *Refrigerated Storage in the US, Kept fresh: increased outsourcing of warehouse services will boost industry revenue*, IBISWorld, rapport sectoriel 49312, juin 2022.

Annexe VI (suite)
Agrandissement des installations frigorifiques
Préparé par Allan McPherson

Je recommande aux autres membres du Conseil de consulter les deux sources suivantes afin qu'ils comprennent mieux les tendances et les risques associés au secteur de l'entreposage frigorifique :

- Martha Roberts, « Perspectives du marché de l'entreposage frigorifique : la demande est difficile à prévoir en raison de la volatilité liée à la COVID », FAC, 23 février 2022, <https://www.fcc-fac.ca/fr/savoir/services-economiques/perspectives-de-2022-de-l-entreposage-frigorifique.html>.
- Sanjay Sharma, « 5 Risks in Cold Chain Management and How to Ensure it Won't Happen to You », *Food Logistics*, 13 juin 2018, <https://www.foodlogistics.com/transportation/cold-chain/blog/21008563/5-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>.

Annexe VII Magasins de vente au détail de produits de la mer

Préparé par Yvonne McPherson

Larina Fetcher, la propriétaire de la poissonnerie en ville, a récemment annoncé qu'elle allait prendre sa retraite et qu'elle fermerait son magasin à la fin du mois d'avril. Quand j'ai appris la nouvelle, j'ai décidé de m'entretenir avec elle pour en savoir plus sur ses activités et pour voir s'il y aurait là une possibilité pour Neptune. Par la suite, j'ai examiné l'espace commercial actuel et j'ai fait part au propriétaire de la possibilité de louer le magasin à Neptune. Le propriétaire a accepté de conclure un contrat de location d'une durée initiale de cinq ans, prenant fin en 2029, et assorti d'une option de renouvellement. Il a aussi accepté de peindre l'intérieur du magasin et de retirer le matériel obsolète.

Après avoir discuté avec Larina et les fournisseurs de matériel, j'ai estimé qu'il nous faudrait investir environ 1 million \$ pour les nouveaux espaces de stockage de produits réfrigérés et congelés et les vitrines réfrigérées dans chaque magasin. Le matériel est considéré comme étant de la catégorie 8 aux fins de la DPA. Il aura une durée d'utilité de cinq ans compte tenu de l'usure excessive, et sa valeur de récupération sera nulle. Selon moi, il nous faudrait consacrer 750 000 \$ aux améliorations locatives de chaque magasin. Je pense que nous pourrions ouvrir le magasin en juillet 2024, et les produits des activités ordinaires s'établiraient comme suit :

	6 mois 2024	12 mois 2025	12 mois 2026	12 mois 2027
Produits des activités ordinaires	1 600 000 \$	3 800 000 \$	5 000 000 \$	5 500 000 \$

Les produits des activités ordinaires augmenteront de 5 % par an après 2027.

Les charges sont estimées comme suit :

- Les achats représentent 59 % des produits des activités ordinaires.
- Les salaires s'élèveront à 270 000 \$ pour les six mois de 2024, à 456 000 \$ pour 2025, et à 550 000 \$ pour 2026 et par la suite.
- Les frais de marketing s'élèveront à 120 000 \$ pour la période initiale et à 100 000 \$ par an par la suite.
- Le loyer sera de 90 000 \$ par an à compter du 1^{er} juillet 2024.
- Les services publics représenteront des charges de 108 000 \$ par an.
- Les autres charges s'élèveront à 45 000 \$ pour les six premiers mois et à 75 000 \$ par an par la suite.

Annexe VII (suite)
Magasins de vente au détail de produits de la mer
Préparé par Yvonne McPherson

- Les dépenses non récurrentes liées à l'ouverture du premier magasin seront de 100 000 \$.
- Le taux d'imposition sera de 30 %.

Un taux de rendement requis de 12 % est considéré comme étant approprié pour ce genre d'investissement.

J'ai dans l'idée d'ouvrir un deuxième magasin en juillet 2025, et un troisième, en juillet 2026, et de signer aussi des contrats de location de cinq ans pour ces magasins. Chaque magasin serait établi dans une ville différente, mais nous pourrions décider de l'emplacement plus tard, lorsque nous aurons fait d'autres études de marché. Les hypothèses devraient être similaires, sauf que le loyer annuel du deuxième magasin sera de 100 000 \$, et celui du troisième magasin, de 110 000 \$. Toutes les autres estimations sur les produits des activités ordinaires et les charges seront les mêmes que pour le premier magasin.

Annexe VIII

Acquisition de Pêcheries Cabot inc.

Préparé par Colan McPherson

J'ai récemment rencontré mon ami de longue date, David Capriola, l'unique actionnaire de Pêcheries Cabot inc. (Cabot). Sa société exerce ses activités à Terre-Neuve, à environ 200 kilomètres de notre établissement actuel. David détient Cabot depuis de nombreuses années et il souhaite maintenant s'établir en Colombie-Britannique pour se rapprocher de sa famille et de ses petits-enfants. Il a reçu une proposition d'un investisseur étranger, Larsen Skaldyr inc. (Larsen), une société danoise qui a d'autres investissements dans des usines de transformation de produits de la mer dans l'est du Canada, au Groenland et au Danemark. David souhaite toutefois que le contrôle de la société demeure entre les mains d'une personne qui a toujours vécu dans l'est du Canada. Par conséquent, il a proposé de vendre 40 % des actions en circulation à Larsen, et 60 % à Neptune, pour respectivement 5 millions \$ et 7,5 millions \$. Il a aussi précisé que Larsen souhaite occuper un des quatre sièges au sein du conseil d'administration.

Toutefois, David a également mentionné que si Neptune était prête à acheter la totalité des actions, ce qui lui éviterait de vendre à l'investisseur étranger, il serait disposé à accepter un paiement initial de 7,5 millions \$ et un billet à payer pour les 5 millions \$ restants. Le billet porterait intérêt au taux de 8 %, les intérêts seraient payables annuellement et le capital serait remboursable en paiements annuels de 1 million \$ pour les cinq prochaines années.

Lors de ma visite de l'usine de transformation, j'ai pu constater que les locaux semblaient bien entretenus et que le matériel, sans être à la fine pointe de la technologie, était relativement récent et semblable à celui que nous utilisons pour la transformation et la réfrigération. Si nous procédons à l'acquisition de Cabot, il nous faudra remplacer le matériel et investir dans du matériel plus moderne. Le crabe des neiges est vendu sous la marque Cabot, qui est reconnue pour offrir des produits savoureux et de grande qualité.

Annexe VIII (suite)
Acquisition de Pêcheries Cabot inc.
 Préparé par Colan McPherson

Voici un résumé des résultats d'exploitation des trois dernières années que David m'a fourni :

	2023	2022	2021
Produits des activités ordinaires tirés du crabe des neiges			
Livres de produits finis	1 860 000	1 680 000	1 440 000
Prix de vente moyen par livre transformée	24,89 \$	22,65 \$	16,65 \$
Achat de crabe des neiges à d'autres entreprises de pêche			
Livres reçues pour la transformation	3 100 000	2 800 000	2 400 000
Prix au débarquement par livre	7,75 \$	7,21 \$	3,45 \$
Total des produits des activités ordinaires	46 295 400 \$	38 052 000 \$	23 976 000 \$

Charges	2023	2022	2021
Achat de crabe des neiges débarqué	(24 025 000)	(20 188 000)	(8 280 000)
Coûts de transformation – salaires	(5 146 000)	(4 648 000)	(3 984 000)
Coûts de transformation – autres	(4 092 000)	(3 696 000)	(3 168 000)
Amortissement	(1 780 000)	(1 630 000)	(1 540 000)
Coûts d'expédition	(1 388 862)	(1 141 560)	(719 280)
Frais de vente et d'administration	(4 648 100)	(4 545 100)	(4 391 100)
Charge d'intérêts	<u>(195 000)</u>	<u>(206 000)</u>	<u>(212 000)</u>
Résultat avant impôts	5 020 438 \$	1 997 340 \$	1 681 620 \$

David a conclu des contrats avec plusieurs entreprises de pêche de crabe des neiges pour leur acheter leurs prises annuelles. Ces contrats viendront à échéance dans les cinq à huit prochaines années, mais il pense qu'il peut toutes les convaincre de faire affaire avec Neptune si nous devenons le nouvel actionnaire majoritaire de Cabot. Certaines des entreprises de pêche auprès desquelles Cabot s'approvisionne en crabe des neiges pêchent aussi des crevettes côtières. David estime qu'au moins dix de ses fournisseurs actuels se tourneront vers Neptune pour la transformation de leurs crevettes si elle est aussi propriétaire de l'usine de transformation du crabe des neiges.

Annexe VIII (suite)
Acquisition de Pêcheries Cabot inc.
Préparé par Colan McPherson

Cabot détient actuellement des permis à contingent individuel pour la transformation du crabe des neiges qu'elle devrait facilement pouvoir renouveler chaque année tant qu'elle continue de se conformer à toutes les exigences réglementaires. La question de la conformité ne devrait pas poser problème parce que nous respecterions des protocoles semblables à ceux que nous appliquons actuellement dans notre usine de transformation de la crevette. L'usine emploie environ 70 personnes et est en activité durant la saison de la pêche du crabe des neiges, d'avril à octobre. Le crabe des neiges est vivant au moment du débarquement. Cabot coupe ensuite le crabe en sections avant de le nettoyer, de le cuire et de le congeler; à partir du moment où le crabe est débarqué vivant, il faut compter une heure pour effectuer ce processus. Les produits congelés sont emballés immédiatement et prêts à être entreposés ou expédiés. Chaque conteneur est soumis à des tests de qualité avant d'être expédié. L'usine est également certifiée BRCGS et Chaîne de garantie d'origine (MSC).

En plus du résumé des résultats d'exploitation, David m'a aussi fourni les informations suivantes :

- En 2023, la société a dû composer avec un niveau anormal de déchets, si bien que les coûts ont augmenté de 250 000 \$ par rapport à la normale.
- Bien que David et son épouse gèrent les activités de la société, ils ne se sont pas versé de salaire à titre de dirigeants entre 2021 et 2023.
- En 2021, David a versé une prime de 80 000 \$ à ses employés pour compenser les salaires moindres versés en 2020.
- Les frais de vente comprennent les dons de bienfaisance, qui se sont élevés à 10 000 \$ en 2021, à 20 000 \$ en 2022 et à 30 000 \$ en 2023.
- La société a un emprunt bancaire à long terme qui est garanti par la propriété. Le solde à payer sur l'emprunt, qui vient à échéance en 2030, s'élève à 2 500 000 \$, ce qui correspond à la juste valeur actuelle de l'emprunt.
- En moyenne, les dépenses en immobilisations, déduction faite de la réduction d'impôts applicable, sont de 1 200 000 \$ par an. Le comptable de David a établi que la valeur actualisée de la réduction d'impôts liée à la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) des actifs existants est de 670 000 \$.
- Le taux d'imposition de Cabot est de 30 %.

Compte tenu des salaires qui sont actuellement versés à nos dirigeants, j'estime que David et son épouse devraient toucher, à titre de dirigeants, un salaire de 325 000 \$ pour 2021 et que celui-ci devrait augmenter de 25 000 \$ chaque année par la suite.

Annexe VIII (suite)
Acquisition de Pêcheries Cabot inc.
Préparé par Colan McPherson

D'après des recherches et des discussions avec certains de mes pairs qui ont récemment acheté des usines de transformation de produits de la mer, il faut utiliser un multiple de 6,7 fois les flux de trésorerie disponibles (établis à partir d'une moyenne simple des flux de trésorerie disponibles des trois dernières années) pour évaluer les actions de Cabot.

Neptune pourrait réaliser des économies annuelles de 1 500 000 \$ sur les frais d'administration en regroupant les bureaux et les employés. Nous pourrions aussi réaliser des économies annuelles de 400 000 \$ sur les coûts d'expédition en utilisant nos propres camions de distribution. Il serait possible de réaliser ces économies pour au moins les cinq prochaines années.

J'ai récemment lu un article intéressant qui fait état de perspectives favorables pour le secteur du crabe des neiges :

- Barb Dean-Simmons, « Snow Crabbers Set for a Billion Dollar Haul in Newfoundland and Labrador », *Saltwire*, 4 avril 2022, <https://www.saltwire.com/atlantic-canada/business/snow-crabbers-set-for-a-billion-dollar-haul-in-newfoundland-and-labrador-100714456/>.

Annexe IX

Nouveau sous-produit d'huile de crevette

Préparé par Kurt McPherson

Nouveau sous-produit d'huile de crevette

J'ai fait des recherches pour trouver un processus économique et efficient qui permettrait d'extraire de la carapace et de la tête des crevettes une huile riche en acides gras polyinsaturés et en astaxanthine, un puissant antioxydant. Ce sous-produit peut être ajouté aux aliments pour en augmenter la valeur nutritionnelle. J'aimerais avoir de l'aide pour déterminer s'il est préférable pour la société d'adopter ce type de processus ou de continuer de vendre ses déchets à des entreprises spécialisées dans la fertilisation.

Je pense aussi qu'il serait utile de connaître le volume de matières premières qui permettrait à Neptune d'obtenir le même profit net que celui qu'elle obtient actuellement en vendant ses déchets. Enfin, y a-t-il d'autres éléments dont nous devrions tenir compte avant de prendre une décision?

Voici les coûts estimés :

- Il faudra acquérir du nouveau matériel au coût de 640 000 \$ et le matériel sera amorti sur quatre ans selon la méthode linéaire.
- Le poids de l'huile extraite des déchets que sont la carapace et la tête des crevettes correspond à 2 % du poids des matières premières.
- Le prix de vente de l'huile de crevette en vrac est de 132,00 \$ le kilogramme.
- Les coûts de la main-d'œuvre directe associés à la transformation de l'huile s'élèvent à 35,00 \$ par kilogramme d'huile.
- Les coûts des matières premières s'élèvent à 5,20 \$ par kilogramme d'huile.
- Les coûts de fabrication variables s'élèvent à 24,20 \$ par kilogramme d'huile.
- Sur une base annuelle :
 - Les coûts de fabrication fixes totalisent 75 000 \$.
 - Les autres coûts indirects fixes totalisent 120 000 \$.
 - L'amortissement n'est pas compris dans ces coûts fixes.

Annexe IX (suite)
Nouveau sous-produit d'huile de crevette
Préparé par Kurt McPherson

Location ou achat du nouveau matériel d'extraction d'huile

Je ne sais pas s'il vaut mieux acheter purement et simplement le nouveau matériel d'extraction d'huile ou le louer. Si elle l'achetait, la société devrait faire un emprunt à un taux de 8,0 %, composé mensuellement, sur une période de quatre ans. Le fournisseur a sinon proposé à la société de louer le matériel en contrepartie de paiements de loyers mensuels de 14 850 \$, exigibles le premier jour du mois, pendant 48 mois. La valeur résiduelle garantie au terme du contrat de location est de 30 000 \$. Neptune devra payer des frais de livraison de 15 000 \$, peu importe que le matériel soit loué ou acheté. Le matériel est classé dans la catégorie 53 aux fins de la DPA et serait amorti au taux de 50 % selon la méthode de l'amortissement dégressif. À la fin de la période de quatre ans, la valeur de récupération du matériel devrait être de 20 000 \$.