

Rétroaction fournie

« Nous pourrions seulement parler de réussite au moment où nous observerons les avantages pour la collectivité. »

Apprendre à connaître les entreprises de pêche commerciale

- Les participants comprenaient des chefs d'entreprises de pêche commerciale des régions côtières et intérieures, ainsi que d'entreprises liées à des groupes de gestion des ressources aquatiques et des océans.
- Tous les participants considèrent que les activités de leur entreprise correspondent étroitement aux priorités de leurs nations membres en matière de pêche communautaire, et, dans certains cas, aux plans d'utilisation des ressources marines. Certains participants signalent qu'ils gèrent des permis en vertu de la Stratégie relative aux pêches autochtones (Programme de transfert des allocations), de même que des permis négociés dans le cadre du programme des pêches commerciales du Pacifique.
- La collaboration est une priorité que partagent les participants, car elle a favorisé le succès de leurs entreprises. Par exemple, la collaboration a permis à certaines entreprises de vendre leur propre poisson sur le marché, ou d'entreprendre des initiatives de production et de commercialisation à valeur ajoutée. *« Nous avons réalisé qu'en travaillant ensemble, nous pouvions gagner dix fois plus d'argent en vendant nous-mêmes le poisson pêché. Nous avons aussi collaboré pour bâtir nos produits, notre clientèle, et notre marque. »*
- Les participants réalisent la valeur du programme des pêches commerciales du Pacifique, même s'ils sont d'avis que les collectivités doivent pouvoir en tirer beaucoup plus d'avantages. Par exemple, on reconnaît que le programme soutient le démarrage d'entreprises, la formation de pêcheurs, les actifs de pêche, l'équipement à valeur ajoutée, les initiatives de coentreprise, les initiatives de recherches et la diversification. *« Grâce au [programme], nous avons réalisé un projet qui utilise un sonar d'identification à double fréquence pour dénombrer les saumons qui ont remonté le courant durant la dernière année, de façon à pouvoir ajouter de la valeur à notre saumon. »*

Améliorer l'Initiative des pêches commerciales intégrées du Pacifique

« Nous pensions que le programme aurait été une occasion de gérer les pêches comme elles devraient être gérées, mais ça n'a pas été le cas. »

- Un participant avait contribué au groupe de travail ayant produit le rapport de 2004 intitulé *Notre place à la table*. Tout en notant que le programme avait permis de réaliser des progrès, il était déçu que *« certains vieux problèmes persistent. »*

- Les participants avaient beaucoup à dire sur les manières dont le programme avait mal tourné, notamment en ce qui concerne le manque d'accès des Premières Nations aux permis et aux quotas.
 - Selon le calcul d'un participant, l'accès devrait être entre trois et cinq fois meilleur qu'il l'est actuellement, y compris l'accès aux pêches à valeur élevée. D'autres participants étaient d'accord avec cette estimation, rappelant que *Notre place à table* avait recommandé un financement du programme permettant d'acquérir 50 pour cent des parts de l'ensemble des pêches commerciales.
 - Aux yeux des participants, la politique d'achat des permis du Ministère fait partie du problème, car il en découle un processus beaucoup trop long. « *Il est impossible d'acheter la moindre ressource de valeur sans la payer en entier, immédiatement. Pour notre achat de flétan de l'Atlantique, l'argent a dû être entièrement payé en trois jours, au coût de 1,2 million de dollars, alors que nous devons faire concurrence à des acheteurs étrangers.* »
 - La politique de quotas individuels transférables était aussi considérée comme faisant partie du problème, notamment parce qu'il en résulte un contrôle privé et étranger des pêches canadiennes, de même que des pratiques de location coûteuses. « *On nous a dit qu'il nous fallait louer un permis que nous avions racheté il y a plusieurs années à des pêcheurs non autochtones. Ce permis de pêche n'est donc utilisé par personne au sein de la collectivité.* »
 - Les règles actuelles de délivrance de permis sont perçues comme une troisième partie du problème. Par exemple, presque tous les participants ont dit posséder un navire qu'ils n'auraient pas souhaité avoir, mais qui avait dû être acheté avec le permis. « *Nous avons beaucoup de navires dont nous n'avons pas besoin ou qui sont de la mauvaise longueur pour notre permis en raison de restrictions relatives à la longueur.* » Un participant a dit que cela les avait empêchés d'acheter les navires appropriés, ou rendait cette option moins viable. Un autre participant a parlé de l'incidence des frais d'entretien en cours.
- Les participants ont présenté plusieurs recommandations pour résoudre les enjeux touchant les permis et l'accès.
 - Ils sont d'avis que la politique de délivrance des permis doit être réformée, tout particulièrement les règles touchant la parenté et le mariage, la longueur des navires et les limites d'âge. « *Travailler conformément aux règles prend un temps fou. On rencontre beaucoup de résistance auprès de la direction du Ministère et de l'industrie, mais il faudra bien régler les problèmes de réglementation.* »
 - Selon les participants, le Ministère devrait exercer ses pouvoirs discrétionnaires, comme il l'a fait au Canada atlantique pour la mactre et le crabe des neiges, afin de délivrer des permis communautaires sans frais pour la collectivité. « *Le Ministère serait parfaitement en mesure de délivrer des permis communautaires ne pouvant être vendus.* »
 - Les participants souhaitent que des solutions créatives soient mises à l'essai, qu'il s'agisse de créer une banque de permis permettant d'acheter les permis de pêche en vrac, ou de permettre les ententes pluriannuelles pour l'achat de permis

de valeur élevée. Un participant a suggéré que des mesures incitatives, notamment un allègement fiscal en échange de renoncements aux permis, pourraient aussi être offertes aux grands titulaires de permis.

- Pour les Premières Nations, il est crucial de résoudre les enjeux touchant les permis et l'accès. Comme l'a déclaré un participant : « *L'accès établit un lien entre [le programme des pêches commerciales du Pacifique] et le processus des traités et de réconciliation. [Le Ministère] n'en a pas tenu compte au moment de lancer le programme.* »
- Quelques participants croient qu'il existe des inégalités entre le programme des pêches commerciales du Pacifique et celui de l'Atlantique en matière de financement, de politiques, et d'avantages pour les collectivités côtières. Par exemple :
 - Un participant a relevé plusieurs cas où les Premières Nations de l'Atlantique avaient obtenu plus de financement pour acquérir des permis et diversifier leurs activités. « *Plus d'un milliard de dollars ont été investis dans les pêches, et les résultats sont tangibles au sein de leurs collectivités.* » Un autre participant s'était fait dire que les Premières Nations du Canada atlantique avaient obtenu le financement du programme dès le mois de mai ou juin.
 - Les pêches du Pacifique ne disposent pas d'une politique de protection du propriétaire ou de l'exploitant, ce qui est pourtant un bastion au Canada atlantique. « *Le Ministre a déjà dit que c'était la loi du pays, alors il faudrait que ce soit la loi pour le Pacifique aussi. Tous les pêcheurs, autochtones et non autochtones, en ont besoin.* »
 - Selon un participant, les données relatives aux avantages pour la collectivité n'étaient pas collectées, évaluées ou rapportées comme il en avait été question dans le rapport Marshall Ten Years Later. « *Nous pensions que le processus d'examen des programmes autochtones permettrait de compiler les données nécessaires pour évaluer l'incidence de [ce programme].* » Toutefois, un autre participant a souligné qu'un rapport effectué en 2011 tenait bien compte de certaines de ces données sur les collectivités côtières.

Améliorer l'administration du programme

« *Cette non-disponibilité du financement me dépasse complètement, et il faut prévoir entre six et huit mois pour accéder à ce qui est effectivement disponible.* »

- Les participants conviennent que le financement obtenu par l'entremise du programme arrive trop tard durant l'année, généralement à la fin de l'automne, et parfois même en décembre ou janvier. Par conséquent, les entreprises font face à des difficultés de gestion financière et ont très peu de temps pour dépenser l'argent de la meilleure façon possible avant la fin du mois de mars. « *Je ne comprends pas comment la distribution des flux de trésorerie est planifiée. Cela crée une incertitude qui nous empêche de renforcer notre personnel ou nos capacités. Il serait important que nous obtenions le financement lors du premier trimestre, car nous pourrions alors présenter nos propositions durant le dernier trimestre pour le faire.* »

- Le processus de demande du programme et les exigences en matière de rapports sont également un fardeau pour les participants. Plus d'un participant a souligné le besoin de faciliter l'accès au programme. Plusieurs ont aussi suggéré que le Ministère décrive plus clairement les critères d'admissibilité au financement dans les directives du programme, ce qui leur permettrait d'économiser du temps et des efforts. *« L'[équipe de soutien à l'expansion des entreprises] a dit que ce que nous proposons était une subvention, et ne pouvait donc être financé, mais nous n'avons trouvé aucune politique à cet effet. »*
- Un participant trouvait qu'il faudrait ajuster les lignes directrices du programme de manière à y inclure des éléments de diversification et permettre la soumission de propositions pour plus d'un thème, par exemple, pour la diversification ainsi que l'expansion des entreprises. À l'heure actuelle, cette pratique serait considérée comme du *cumul* et ne saurait être permise. Un autre participant était d'avis que le programme devrait, en général, imposer moins de restrictions.
- Alors que les gestionnaires d'entreprise apprécient le travail de l'équipe de soutien à l'expansion des entreprises et des évaluateurs tiers, certains participants estiment qu'il faudrait que l'équipe en sache davantage sur les différentes espèces de poissons. *« Je passe 95 pour cent de mon temps à alimenter la machine (le programme). J'aimerais mieux avoir plus de temps pour développer mon entreprise.*
 - Les participants recommandent de résoudre cette situation en s'assurant de concevoir le programme tant pour les pêches en eau douce (intérieures) que les pêches marines (côtières). *« Nous devons établir des critères précis en matière de pêches intérieures quant à ce qui est admissible et ce qui ne l'est pas. Le processus est surtout axé sur les pêches marines et les grands développements commerciaux; les évaluateurs ne comprennent pas nos pêches, ce qui s'avère un problème important au moment d'élaborer nos propositions. »*
 - Un autre participant a recommandé aux entreprises d'être plus disposées à faire appel à l'équipe de soutien à l'expansion des entreprises. *« Nous réalisons que nous avons deux choix : couper les ponts avec l'équipe de soutien à l'expansion des entreprises, ou lui ouvrir la porte. Nous avons choisi cette deuxième option, et ils sont devenus nos fervents défenseurs. »*
- Un participant prévoyait des gains d'efficacité si le Ministère avait recours (ou participait) aux plans communautaires d'utilisation des ressources marines élaborés avec la Colombie-Britannique, car ces plans listent les priorités des collectivités. *« Les activités de pêche et de développement économique, dont la transformation du poisson, sont des éléments importants de la planification marine. Bien que le ministère ne participe que de façon limitée à la conception de ces plans, il pourrait s'agir d'une bonne occasion de soutenir le développement des pêches des Premières Nations. »*
- Les participants veulent connaître les données, l'information et les leçons apprises, et veulent que les renseignements de l'industrie soient partagés aux entreprises de pêche commerciale. Ils souhaitent également collaborer aux affaires commerciales. Par exemple, un participant croyait que les nations de *pêche* et celles de *commercialisation* devraient collaborer plus étroitement pour tirer le meilleur parti des prises au sein des marchés locaux établis. Le centre des entreprises de pêche

commerciale n'a toutefois jamais été mentionné. « *Nous parlons constamment de collaboration avec d'autres entreprises, mais cela ne s'est toujours pas concrétisé.* »

Définir les besoins des entreprises, les jalons et les facteurs de réussite

Besoins

« *Nous avons besoin d'engagements à long terme en matière d'accès et de permis; et pas qu'on nous tienne par la main chaque année.* »

- La principale priorité de la majorité des participants serait d'avoir un accès supplémentaire et suffisant aux permis et aux quotas. Certaines autres priorités communes sont : la certitude de financement dans le cadre du programme; l'accès simplifié au programme et une description précise des critères d'admissibilité; le soutien du développement organisationnel (p. ex., vision, stratégie, plan d'affaires et structure de gouvernance); les partenariats et collaborations avec les collectivités; l'accès au capital et la capacité de disposer d'un effectif à temps plein et de l'équipement requis; le contrôle local et la réussite prise en charge par les pêcheurs. « *Nous avons besoin que soit précisé ce qui est admissible, en mettant l'accent sur ce que nous pouvons faire (plutôt que sur ce que nous ne pouvons pas faire). Il serait pratique que certains exemples soient mis sur la table, pour voir ce qui pourrait fonctionner pour un financement pluriannuel.* »
- Plusieurs participants ont noté les avantages de compter sur un spécialiste de logistique dans leur équipe. « *Notre employé qui s'occupe de logistique à temps plein contribue aux activités de l'entreprise une fois les poissons débarqués – qu'il s'agisse de transport, congélation, transformation, stratégie de marque ou commercialisation.* » Un participant a aussi insisté sur la valeur d'un employé s'occupant de la *chaîne de possession* afin de gérer la traçabilité.
- Quelques participants ont souligné l'importance d'un financement continue pour appuyer la formation et maintenir les opérations, y compris pour l'entretien des navires. D'autres étaient d'avis que le modèle opérationnel du programme devrait être intégré à d'autres programmes fédéraux.

Jalons

- Les participants ont dressé la liste de différents jalons pour les entreprises de pêche commerciale, allant de la compétence organisationnelle à l'élargissement des activités le long de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement garanti des marchés à la mobilisation et au mentorat auprès des jeunes.

Facteurs de réussite

« *Notre vision pour l'avenir est de ne plus être subventionnés par le gouvernement. Je pense que nous sommes tous d'accord sur ce point. Mais la manière dont cela est présenté doit être reformulée de façon à devenir un incitatif, un but à atteindre.* »

- Pour les participants, la réussite consistera à faire en sorte que les pêcheurs communautaires soient impliqués dans les pêches tout en pouvant subvenir à leurs besoins. Quelques participants ont fait remarquer qu'il s'agirait alors de pêche dans les

territoires traditionnels. Les collaborations, les partenariats et l'appui de la collectivité sont également perçus comme des facteurs de réussite.

- Pour plus d'un participant, la réussite se mesurait selon les profits générés qui restaient au sein de la collectivité, y compris les profits provenant de produits à valeur ajoutée. *« Nous ne cherchons pas à établir de grandes entreprises de pêche commerciale. Ce sont les revenus des entreprises de pêche individuelles ou sociales qui comptent. C'est ça, la réussite. »*

Répondre aux priorités du secteur, y compris par l'intermédiaire de partenariats

Diversification

« Jusqu'où peut-on diversifier nos activités avant qu'elles ne soient plus financées par [le programme]? Jusqu'où pouvons-nous aller? »

- Aux yeux des participants, la diversification se fait sur plusieurs niveaux, qu'il s'agisse d'une diversification verticale le long de la chaîne de valeur, ou d'accroître le capital dont dispose l'entreprise pour accéder à davantage d'espèces et les pêcher. Plus d'un participant s'intéresse particulièrement à diversifier ses activités vers la transformation du poisson. *« Nous avions auparavant des partenariats avec des usines de transformation, mais elles disent ne plus y être intéressées parce que nous leur faisons maintenant concurrence. »*
- Plusieurs participants ont de l'expérience liée à la diversification de leur entreprise, y compris en obtenant un financement par l'intermédiaire de l'Initiative de diversification des pêches commerciales des eaux du Pacifique. Un participant a attribué l'approbation de sa demande à des représentants du Ministère : *« Leur énergie créative a fait toute la différence. Je me suis fait suggérer des idées auxquelles n'avait pas songé l'évaluateur pour démarrer mon projet. »* Un autre participant utilise le financement obtenu pour un projet d'aquaculture en parc clos dans des lacs sans issue (sans émissaire ni drainage), à des fins alimentaires et économiques. *« Il s'agit d'une pratique traditionnelle qui est considérée comme étant durable. »*
- Un participant qui avait fait une demande de financement par l'intermédiaire de l'Initiative de diversification des pêches commerciales n'avait pu l'obtenir. *« Nous avons dû passer par tant d'étapes pour obtenir une approbation, mais en vain. Finalement, on nous a dit que le projet n'était pas admissible. »* Un autre participant n'avait présenté aucune demande, jugeant les directives de financement trop vagues.

Commercialisation et accès aux marchés

« Les marchés adorent notre poisson, notre marque et notre histoire. »

- À l'heure actuelle, la plupart des participants cherchent à écouler leurs produits sur les marchés locaux, puis sur les marchés régionaux (Colombie-Britannique), selon les quantités à écouler. Certains participants sont parvenus à agrandir et élargir leurs marchés en se diversifiant pour offrir des produits à valeur ajoutée, alors que d'autres ont développé d'étroites relations commerciales avec des restaurants locaux

et leur collectivité. Un seul des participants songeait à l'option du marché d'exportation, et ce, dans un avenir lointain.

- Certains participants s'intéressent au commerce entre coopératives ou avec des entreprises partenaires pour soutenir l'approvisionnement des marchés développés. Un participant participe actuellement à un projet d'accès aux marchés dans le but de trouver des marchés de marchandises pour ses produits à valeur ajoutée.
- Les participants souhaitent avant tout appuyer les collectivités membres et leurs pêches. Même ceux qui ont des plans de commercialisation bien élaborés ont mis sur pied des *pare-feu* intégrés pour s'assurer que leurs collectivités sont les seules à profiter de leur marque et des produits à valeur ajoutée.
- L'une des leçons apprises par les participants a mené à l'élaboration d'un modèle et d'une entente entre les collectivités membres afin que les pêcheurs s'unissent pour travailler, vendre et commercialiser les produits, cela ayant pour but de résoudre certains problèmes liés au recours à des courtiers externes. Une autre leçon apprise consistait à être ouvert à collaborer avec l'industrie, plusieurs participants ayant établi des partenariats où tout le monde gagne pour faire avancer ses priorités.

Accès au capital

« Pour les entreprises, il est nécessaire d'accéder au capital pour aller au-delà des programmes menés par le gouvernement. »

- Les participants conviennent que l'accès au capital est un enjeu qu'il est important d'aborder. Certains participants soutiennent l'idée d'un fonds fiduciaire ou d'un mécanisme de financement global, mais un participant a fait remarquer que cela pourrait nécessiter une modification de la politique du programme pour intégrer des éléments de diversification.
- Un participant parvient à accéder au capital par l'entremise du *Canadian Co-op Developers Institute* lorsque son entreprise n'est pas en mesure d'acheter son propre poisson. C'est le gouvernement fédéral qui couvre ce prêt. Un autre participant parvient à accéder à du financement par le biais du programme de développement économique de son entreprise.

« Nous travaillons en nous fondant sur l'hypothèse de ce qui pourrait soutenir notre flux de trésorerie, mais on ne peut rien tenir pour acquis. C'est une chose que nous avons apprise. Ça ne fonctionne pas de cette façon. »

- Cependant, les participants s'entendent sur le fait qu'ils ne sont pas là où ils devraient en être en ce qui concerne leur capacité d'obtenir du financement, parce qu'ils ne possèdent pas le permis requis, n'ont pas accès à beaucoup de ressources, et puisque les actifs de pêche et les revenus modestes ne suffisent pas à accumuler du capital. *« Pour une entreprise normale, il s'agirait de discuter quelques instants avec une banque pour accéder à du financement. »*

Plans de formation futurs

« Il est important de créer les emplois d'abord, et d'être formé ensuite. Il est absurde d'être formé pour un emploi qui n'existe pas. »

- Les participants insistent sur l'importance d'une formation locale plutôt que d'une formation *de haut en bas* qui vient d'Ottawa ou de Vancouver, pour en assurer la pertinence à l'égard de pêches précises, et pour réduire les coûts. Les participants trouvaient que le document distribué du programme de formation des pêcheurs couvrait une grande partie de la formation requise, mais qu'il ne tenait pas compte des besoins liés aux types d'engins et autres besoins particuliers de certaines pêches. Une formation en entretien et maintien de navires, et une formation en ramendage des filets manquaient aussi à la liste. *« Les pêcheurs doivent connaître tous les systèmes à bord du navire : l'hydraulique, la réfrigération, l'électricité et la plomberie. »*
- L'un des participants, qui gère une coopérative de formation, a travaillé en partenariat avec l'industrie pour offrir aux pêcheurs une formation spécialisée. Plusieurs participants ont souligné qu'une formation de pêches en plongée devrait être ajoutée à la liste.
- Plusieurs participants s'intéressent au mentorat pour faire progresser leur carrière. Un mentorat serait particulièrement important pour les participants chargés de gestion d'entreprise pour mieux comprendre la réglementation, la surveillance, les normes, les assurances, les questions juridiques, la gouvernance et les finances. *« Il serait formidable que des gens partagent leur expertise avec nous, des experts de l'industrie qui ne seraient pas jaloux de leurs connaissances et voudraient être partenaires avec nous. Il est tout aussi important de former les chefs d'entreprise afin de favoriser un échange des connaissances parmi les entreprises. Certains participants ont souligné le besoin d'une formation en résolution de conflits.*
- D'autres corps de métier pourraient aussi profiter d'une formation, notamment les gestionnaires en logistiques, ingénieurs de prix, ingénieurs de chaîne d'approvisionnement, techniciens d'usine de transformation, conducteurs de camion, techniciens en réparation d'appareils, et d'autres métiers dans l'ensemble de la chaîne de valeur du poisson. Certains appuyaient également l'idée de former les pêcheurs pour qu'ils puissent tenir leur propre registre de pêches et ainsi éviter de payer un tiers pour le faire.
- Un participant souhaitait que la trousse de formation qu'ils avaient élaborée pour un technicien de Didson puisse être offerte à d'autres collectivités. D'autres participants soutenaient la création d'autres emplois pour les pêcheurs durant la saison morte afin qu'ils puissent continuer à s'impliquer. Ils voulaient aussi que les surveillants de pêche soient formés pour surveiller l'environnement et les espèces terrestres durant la saison morte, de façon à conserver leur emploi à longueur d'année. *« Pour les personnes qui veulent pêcher ou faire de la surveillance durant la saison de pêche, nous devons accroître la certitude qu'il y aura encore du travail pour eux durant la saison morte. »*
- Certaines entreprises étaient aux prises avec un roulement élevé du personnel, mais cela est en train de se stabiliser. *« Si nous étendons nos activités à d'autres espèces, nous aurons besoin de plus de formation. »*