



ÉTUDE DE RÉFÉRENCE SUR LE SAUMON ROUGE (SOCKEYE) DU FLEUVE FRASER

*Le point de vue des entreprises sur
le saumon rouge du fleuve Fraser*



Préparée pour : Le PICAA d'AAC,
La table ronde sur la chaîne
de valeur des produits de la
mer

Préparée par : Stuart Nelson,
Nelson Bros Fisheries Ltd

Mars 2006
(révision juillet 2006)

Table des matières

INTRODUCTION	1
Le mandat	1
Approche	2
Pas dans le présent document...	3
CONTEXTE	4
Quelles sont les origines de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser?	4
Où en est cette pêche maintenant?	5
Comment en sommes-nous arrivés là?	6
ÉVOLUTION DE LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR DES PRODUITS DE LA MER	7
Évolution	7
Incidences sur les participants	10
COMPARAISON AVEC LA PÊCHE AU SAUMON ROUGE DE L'ALASKA	11
Copper River	11
Chignik	13
Bristol Bay	14
Études de cas en Alaska– Possibilités d'application dans le fleuve Fraser	16
FACTEURS DE RECETTES ET DE COÛTS DU SAUMON DU FLEUVE FRASER	19
Évolution du marché du saumon rouge	19
Que veulent les consommateurs de saumon rouge?	21
La qualité du saumon rouge du fleuve Fraser	23
Incidence de la gestion des pêches sur les recettes et les coûts	25

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

Facteurs liés aux recettes et aux coûts - Résumé	28
CADRE D'ÉVALUATION	28
Principales variables	29
Données financières	29
Principaux résultats	30
Objet : Poids brut par opposition à poids des produits finis	30
La gamme de produits du saumon rouge du Fraser	31
Le saumon rouge du Fraser en fin de migration	34
RÉSULTATS FINANCIERS	36
Tirer le maximum de chaque livre ...	40
Augmenter la pêche	41
Résultats financiers – Résumé	44
REFONTE DU SECTEUR DU SAUMON SOCKEYE DU FRASER	45
Facteurs sur lesquels repose l'élaboration d'une stratégie	45
Vision de l'industrie du saumon sockeye du Fraser	48
Observation finale	51
ANNEXE 1 : HYPOTHÈSES RELATIVES AU MODÈLE FINANCIER	53
<i>FLANC FUMÉ</i>	53
ANNEXE 2 : HYPOTHÈSES RELATIVES À LA QUALITÉ MARCHANDE DU SAUMON SOCKEYE DE FIN DE MIGRATION	1
Résultats financiers selon la possibilité de commercialiser la totalité des prises	1
Résultats financiers selon les hypothèses relatives à la possibilité de commercialisation	1

Introduction

La pêche au saumon rouge du fleuve Fraser constitue depuis longtemps un pilier du secteur des produits de la mer en Colombie-Britannique (C.-B.). Au cours des dernières années, à mesure que déclinait les prises commerciales de saumon rouge du fleuve Fraser et qu'on assistait à un redéploiement de la demande, l'activité économique suscitée par la capture du saumon rouge du Fraser a diminué. L'infrastructure qu'alimentait le saumon rouge du fleuve Fraser a également périclité - flottilles de pêche à la senne, filet maillant et lignes traînantes, sociétés de transformation et entreprises de service.

Comme la taille des entreprises qui dépendent du saumon rouge du fleuve Fraser a diminué et que leur santé financière s'est détériorée, le contexte concurrentiel des exploitants du secteur des produits de la mer est devenu de plus en plus difficile et complexe. La mondialisation, la croissance de l'aquaculture, la hausse du dollar canadien et du coût de l'énergie font partie des forces macroéconomiques qui obligent les acteurs du secteur des produits de la mer de la C.-B. à gérer leurs entreprises intelligemment et efficacement pour survivre et être concurrentiels.

La pêche au saumon rouge du fleuve Fraser est l'objet de nombreuses discussions et analyses, au sujet de l'importance des stocks de poisson, de la gestion et de la répartition des pêches. Ce discours est souvent subjectif, et les frictions sont nombreuses entre les intervenants. L'aspect commercial de la pêche a tendance à être négligé, et pourtant l'analyse objective des conditions commerciales constitue une façon de motiver les intervenants à collaborer à l'atteinte de l'objectif commun qui est de maximiser la valeur de la capture disponible.

Le présent document, commandé par la Table ronde sur la chaîne la valeur des produits de la mer et préparé par Stuart Nelson de Nelson Bros Fisheries Ltd, sous la direction de la BC Seafood Alliance, étudie la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser du point de vue commercial. Ce document vise essentiellement à communiquer des renseignements et à présenter une analyse pour ouvrir la voie à l'amélioration du rendement des entreprises.

Le mandat

Le présent rapport propose une analyse objective et détaillée du rendement actuel et potentiel des entreprises de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser. Parmi les activités et les objectifs de ce projet, mentionnons les suivants :

- Comparer la pêche dans le fleuve Fraser avec celles du saumon rouge en Alaska.

- Définir les exigences commerciales.
- Faire une récapitulation des produits et des marchés actuels.
- Montrer la manière dont la qualité du poisson influe sur les diverses formes de transformation du produit.
- Indiquer les prix et les coûts de production.
- Démontrer de quelle façon la qualité, le produit ou les marchés influencent les rendements financiers.
- Démontrer les avantages commerciaux de l'optimisation de la gamme de produits pour les participants à la pêche.
- Renseigner les intervenants.
- Faire des recommandations.

Un des principes de la table ronde sur la chaîne de valeur des produits de la mer, qui a commandé la présente étude, est que les pêches commerciales devraient être gérées de façon à en maximiser la valeur pour les intervenants. Même si n'importe quel acteur dans l'industrie de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser peut avoir une opinion différente sur la façon de « corriger » la situation, le présent document présente un cadre commercial, un dénominateur commun permettant d'évaluer les perspectives d'amélioration d'un secteur dont le rendement est actuellement insuffisant.

Approche

Il n'existe pas de moyen simple de réunir des données financières sur la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser. La réalisation de la présente étude a permis de faire appel à diverses sources de renseignements, notamment :

- les données sur l'importance des stocks de poisson, les captures et les échappées dans le fleuve Fraser [source : la Commission du saumon du Pacifique (CSP)];
- les données financières obtenues lors d'entrevues avec les intervenants du secteur et les dossiers de l'auteur : les prix, les coûts et les rendements du marché;
- l'information commerciale obtenue dans le cadre d'entrevues avec des membres du secteur;
- les renseignements sur la pêche tirés de publications [documents de Pêches et Océans Canada (MPO)] et d'entrevues avec des intervenants de la pêche au saumon dans le fleuve Fraser;
- les rapports sur le secteur des produits de la mer de la C.-B. et d'autres territoires;
- les connaissances et l'expérience de l'auteur.

Les renseignements recueillis ont permis d'élaborer un modèle financier afin de décrire et de prédire le rendement financier de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser. Alimenté d'hypothèses plausibles, le modèle financier constitue un outil objectif pour évaluer l'efficacité des diverses stratégies et des divers scénarios.

Pas dans le présent document...

Une combinaison de problèmes importants a eu un impact sur la pêche et a contribué à la réduire à son état de décroissance actuel. En voici quelques-uns :

- réduction des stocks de saumon rouge du fleuve Fraser (conditions océaniques);
- mortalité accrue en rivière des stocks de montaison tardive;
- débits réduits en rivière, hausse des températures de l'eau;
- pêche illégale;
- dégradation de l'habitat;
- changement dans la philosophie et la pratique de la gestion de la pêche (gestion préventive, cibles d'échappées en hausse);
- nécessité de conserver les stocks vulnérables (p. ex. le saumon rouge ou sockeye des lacs Cultus et Sakinaw, le saumon coho de l'intérieur du Fraser);
- obligation de respecter la *Loi sur les espèces en péril*;
- ordre de priorités dans la répartition de la pêche entre les secteurs (autochtone, récréatif et commercial) ainsi qu'au sein du secteur commercial (pêche américaine et canadienne à la senne, au filet maillant et aux lignes traînantes).

Il est incontestable qu'une certaine conjugaison de ces facteurs a donné lieu à une réduction draconienne de l'envergure de la pêche commerciale au saumon rouge du fleuve Fraser. Quant à savoir si le mode de gestion de la pêche pour répondre aux conditions environnementales variables, aux exigences de conservation, aux conditions juridiques et politiques ont été appropriées, cela demeure très subjectif et ne fait pas partie du mandat de la présente étude.

Pour les besoins de la présente étude, il suffit de reconnaître que les contraintes visant les pêches commerciales à « échelle industrielle », qui sont de plus en plus nombreuses et s'exercent sur les migrations du saumon rouge du Fraser, ont considérablement augmenté au cours des dernières années. Comparativement au passé, le saumon rouge est actuellement moins disponible pour la pêche commerciale. Pour que l'entreprise soit rentable, les intervenants doivent maximiser la

valeur des récoltes disponibles et trouver des stratégies innovatrices pour que les captures augmentent dans le respect des contraintes raisonnables qu'imposent la gestion et la conservation de la ressource.

Contexte

Avant d'examiner les renseignements actuels et éventuels sur la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser, il est prudent de présenter un bref aperçu de la situation de la pêche, jusqu'à tout récemment et de sa situation actuelle.

Quelles sont les origines de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser?

Jusque vers le milieu des années 1990, le saumon sauvage était la principale pêche commerciale de la C.-B., et la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser était la pêche au saumon la plus importante sur la côte. Le rendement financier de la pêche sur la côte sud, y compris la pêche à la senne, au filet maillant et aux lignes traînantes, dépendait en grande partie de la taille des captures de saumon rouge du Fraser et des prix payés pour ces captures. Parallèlement, l'important secteur de la transformation dépendait du saumon rouge du Fraser pour assurer volumes et revenus.

Vers la fin des années 1980, les acteurs du secteur ont observé une chute de la valeur du saumon rose et du saumon kéta, en raison de fortes captures dans d'autres territoires et de l'incidence commerciale du secteur de la salmoniculture en pleine croissance. La diminution de la contribution financière provenant du saumon rose et du saumon kéta se traduisait par une plus grande dépendance à l'égard du saumon rouge, en particulier le saumon rouge du fleuve Fraser.

Au cours des années 1990, l'évolution des conditions océaniques a donné lieu à des volumes de captures plus faibles pour le saumon rose et le saumon kéta sur les côtes nord et centrale. Des volumes réduits de saumon rose et de saumon kéta, conjugués à des valeurs pondérales plus faibles, ont exacerbé la dépendance à l'égard du saumon rouge du Fraser.

La saison de pêche de 1994 est caractéristique de la dépendance grandissante du secteur du saumon à l'égard de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser. Une classe d'âge de celle de la rivière Adams signifiait de très bons rendements. Au Japon, la très forte demande de saumon rouge de la C.-B. (à la suite de captures inférieures aux attentes en Alaska) a entraîné une hausse des prix du produit provenant des navires et des prix de gros. Au cours de la migration, les possibilités de capture du saumon rouge du fleuve Fraser éclipsaient toutes celles des captures de saumons sur toute la côte. Presque toute la flottille

de pêche au saumon de l'ensemble de la côte, que ce soit à la senne, aux filets maillants et aux lignes traînantes, s'est dirigée vers les abords du fleuve Fraser.

Les résultats financiers impressionnaient : une capture de 10 millions de saumons rouge ayant une valeur au débarquement supérieure à 150 millions de dollars¹, et un prix de gros supérieur à 250 millions de dollars. La récolte du saumon rouge du Fraser représentait vraisemblablement au moins le tiers de la valeur totale des produits de la mer de la C.-B. de l'année.

Ces mêmes résultats avaient toutefois un côté peu rassurant : la dépendance excessive de l'industrie à l'égard du saumon rouge du Fraser n'avait jamais été aussi évidente (qu'en aurait-il été si la montaison avait échoué?) et la pression exercée par les pêcheurs sur la ressource ne laissait aucune place à une erreur de gestion de la pêche. Une fois la saison terminée, une récapitulation a permis de constater que si l'on avait offert d'autres occasions de pêche au cours de la saison 2004, on aurait pu mettre en péril le cycle du saumon rouge dans la rivière Adams.

La saison de la pêche 1994 a démontré à la fois le potentiel économique spectaculaire de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser, mais aussi la dépendance malsaine de l'industrie à l'égard de ce produit.

Au cours des saisons suivantes, on a restreint l'accès des flottilles commerciales aux saumons coho et chinook ou quinnat (« crise du saumon coho, » répartition entre les secteurs), ce qui a accentué encore davantage la dépendance à l'égard du saumon rouge du Fraser.

Où en est cette pêche maintenant?

La plus récente (2005) saison de pêche du saumon rouge s'est traduite par une capture commerciale de 128 000 poissons ayant une valeur estimative au débarquement d'environ 1,5 million de dollars et un prix de gros dans les 2,5 millions de dollars. L'échelle socio-économique de la saison de pêche de 2005 correspondait environ au centième de celle observée en 1994. Il faut reconnaître que cette comparaison oppose des sommets inégalés aux valeurs (presque) les plus basses, mais en fait, cela démontre la diminution des prises au cours de la dernière décennie. Le tableau ci-contre montre l'importance annuelle moyenne des stocks de poisson, les échappées et les captures commerciales canadiennes au cours des dernières périodes de deux cycles.

Période	Stocks de poissons du Fraser	Échappée	Captures comm. canadiennes
1990-1997	13 314 405	4 514 305	7 046 191
1998-2005	7 468 473	5 843 335	874 413

¹ Données extraites de la base de données du BC Salmon Marketing Council (valeurs des captures en 1994, par zone de pêche.)

Compte tenu du fait que le secteur de la pêche de la C.-B. a trop dépendu de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser au cours des années 1990, et que la pêche a chuté à pic, il n'est pas étonnant de constater que les intervenants ont subi des changements économiques et sociales draconiens au cours des années qui ont suivi.

Le nombre de bateaux de pêche au saumon a diminué de plus de la moitié en raison des mécanismes de rationalisation des flottilles (rachat subventionné par le gouvernement, cumul de permis) et un certain nombre de transformateurs ont quitté le secteur d'activité. Les pêcheurs et les entreprises de transformation qui restaient ont forcément réduit les coûts et se sont diversifiés dans d'autres pêches et activités.

Aujourd'hui, la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser est en grande partie pour les intervenants une activité opportuniste; ils n'en dépendent pas et ne l'intègrent pas à leurs plans d'activités. De nouveaux investissements dans la pêche ne se justifient pas; à vrai dire, on a observé un important recul à ce chapitre. L'infrastructure qui reste est en place pour exploiter d'autres débouchés (d'autres espèces de saumon de la C.-B., le saumon de l'Alaska ou d'autres espèces).

Comment en sommes-nous arrivés là?

Comme on l'a mentionné précédemment, l'objet du présent document n'est pas de faire peser le blâme de cette situation, mais plutôt de chercher à améliorer le rendement commercial de la pêche. Dans une perspective commerciale, la situation critique de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser pourrait être attribuée aux facteurs suivants :

- niveaux de captures réduits de façon draconienne;
- captures inégales - aléatoires, à brève échéance, de courte durée;
- marchés qui fluctuent, prix en baisse;
- incapacité de répondre aux besoins des clients, redéploiement des principaux marchés;
- évolution de la concurrence (croissance de l'aquaculture, mondialisation, coûts de fonctionnement croissants).

Essentiellement, les acteurs de l'industrie du saumon rouge du fleuve Fraser ont été écartés alors que les concurrents mondiaux étaient extrêmement actifs. L'entreprise est devenue plus exigeante et plus concurrentielle tandis que les intervenants du secteur du fleuve Fraser, à la recherche d'autres sources de revenus, abandonnaient l'infrastructure et se querellaient entre eux au sujet des parts et des niveaux de prises.

Pour être concurrentiel dans un marché de plus en plus vaste, un secteur d'activité de taille réduite (et en déconfiture) doit adopter de solides principes commerciaux.

Évolution de la concurrence dans le secteur des produits de la mer

L'environnement concurrentiel des producteurs de saumon rouge et de ceux qui pêchent le saumon sauvage et d'autres produits de la mer dans le monde est devenu de plus en plus exigeant au cours des dernières années.

Évolution

- **Croissance de l'aquaculture** - Les répercussions de l'aquaculture sur les producteurs de produits de la mer sauvages sont profondes. L'aquaculture offre aux consommateurs des volumes importants, une disponibilité constante de produits frais de grande qualité ainsi que de faibles prix. Les produits d'élevage se substituent aux produits sauvages et offrent un nombre croissant de solutions de rechange par rapport aux produits conventionnels (p. ex. le pangasius, le tilapia, le poisson-chat). Les aquaculteurs bénéficient d'avantages particuliers par rapport aux producteurs de pêches traditionnelles, car ils ne sont pas confrontés aux incertitudes liées à l'abondance des ressources et aux niveaux des prises. L'aquaculture est, et c'est le moins qu'on puisse dire, un formidable concurrent dans le secteur de la pêche qui est pratiquée selon des méthodes traditionnelles. Ne pas tenir compte de l'aquaculture (ou s'y opposer) n'atténue en rien ses effets sur le secteur des produits sauvages.
- **Croissance de la production de saumon sauvage** - Dans le Pacifique nord, la production de saumon atteint des sommets historiques, en dépit de la faible production de la C.-B. Les volumes en provenance de l'Alaska, du Japon et de la Russie sont élevés. Lorsque des volumes inégalés de saumon sauvage arrivent sur le marché en même temps qu'une énorme quantité de saumons d'élevage, l'offre excédentaire de saumon qui en résulte ne peut que faire baisser les prix.
- **Déclin du marché japonais pour les produits sauvages** - Traditionnellement, le Japon était le débouché le plus important et le plus lucratif pour les produits sauvages. Toutefois, l'affaiblissement de l'économie et de la devise nippones, l'acceptation progressive des produits d'élevage comme substituts des produits sauvages ainsi que les changements démographiques et des modèles de consommation (occidentalisation du régime alimentaire) ont grandement diminué l'attrait pour ce marché. Les

producteurs ont été obligés de trouver d'autres créneaux, souvent à des prix inférieurs.

- **Mondialisation du secteur des produits de la mer** - Autrefois un secteur fermé et local où l'accès aux ressources donnait du poids au secteur de la transformation ou aux marchés, le secteur des produits de la mer se caractérise actuellement par des produits crus et des produits finis expédiés dans le monde entier, sans lien avec le lieu de la capture, le lieu de la transformation ou le point de vente. Les produits de la mer congelés deux fois ont obtenu l'acceptation du consommateur (à son insu) de sorte que le poisson peut être congelé à proximité du lieu de capture, expédié en Chine, dégelé pour y être transformé de nouveau, recongelé, expédié vers le marché (n'importe où dans le monde) et décongelé à nouveau pour être vendu aux consommateurs. La Chine est devenue un centre de transformation à prix abordable et de grande qualité. Internet permet à quiconque d'accéder à l'information sur la pêche et le marché instantanément. Les produits de la mer sont de plus en plus mobiles. La concurrence dans le secteur des produits de la mer provient non seulement de l'exploitant de l'autre côté de la baie, mais également d'une foule d'exploitations invisibles de par le monde.
- **Regroupement des distributeurs de produits de la mer** - Parallèlement à la diminution considérable du nombre de distributeurs de produits de la mer au cours des dernières années, la taille et l'influence de ceux qui demeurent a pris de l'ampleur. Les principaux distributeurs ou détaillants de produits de la mer disposent d'un pouvoir d'achat et exercent sur le marché une emprise remarquables, ce dont ils se servent auprès des fournisseurs pour négocier des modalités d'achat préférentielles. Dans l'environnement actuel du marché de gros et de détail, une grande qualité, des bas prix et une disponibilité constante sont acquis dès le départ.
- **La pêche dans le respect de l'environnement** - De plus en plus, les consommateurs se préoccupent de la santé des océans et des ressources marines, et cette prise de conscience se traduit par un mouvement grandissant visant à assurer la durabilité des pêches qui font appel aux méthodes traditionnelles. Le Marine Stewardship Council (MSC) est l'organisme supérieur qui confère le « sceau de durabilité ». Les distributeurs et les détaillants de produits de la mer adhèrent de plus en plus à ce mouvement, un grand nombre ayant déclaré que, dans un délai déterminé, tous les achats de produits de la mer proviendront de pêches durables certifiées. Les pêcheurs de produits sauvages qui ne respecteront pas cette tendance mettront en danger la commercialisation de leurs produits.

- **Tendance des consommateurs pour les produits de la mer « sauvages »** - Dans certains marchés, particulièrement en Amérique du Nord et en Europe, un mouvement de ressac s'est en quelque sorte produit contre l'aquaculture, particulièrement contre le saumon d'élevage. Les produits de la mer « sauvages » profitent d'un créneau pour leur permettre de reconquérir au moins une portion de la part de marché qu'ils ont perdue.
- **Normes relatives à la salubrité et à la sécurité** - Toujours rigoureuse, les exigences relatives à la salubrité et la sécurité des principaux marchés s'élèvent sans cesse. Les produits de la mer destinés à l'exportation doivent être capturés conformément à des protocoles très stricts, et les produits finis doivent respecter des normes élevées. S'ajoute pour les producteurs l'obligation de se conformer au système de « traçabilité », ce qui suppose la consignation de la méthode et de la date de manutention des produits de la mer dans toute la chaîne de possession, y compris la capture, la transformation, le transport et l'entreposage. Il ne suffit plus de produire des produits de la mer de grande qualité; une suite coûteuse de documents décrivant le processus de production de façon très détaillée doit également l'accompagner.
- **Taux de change** - Comme les produits de la mer sont commercialisés librement à l'échelle mondiale, les producteurs subissent de plein fouet les fluctuations des taux de change. La force du dollar canadien par rapport au yen et au dollar américain a provoqué une chute brutale des prix des produits de la mer canadiens exportés.
- **Coûts de l'énergie à la hausse** - À mesure que le coût du pétrole brut et du carburant diesel augmentait au cours des deux dernières années, celui de la pêche était majoré également.

Ce ne sont là que quelques conséquences qui se sont produites dans l'ensemble du secteur des produits de la mer au cours des dernières années. Elles ont eu des répercussions sur les entreprises des produits de la mer.

Bien des facteurs susmentionnés n'en étaient pas lorsque la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser battait son plein. Il se peut que les exploitants du saumon rouge ou sockeye qui ont été écartés au cours des dernières années ne soient pas conscients de l'étendue des changements survenus dans le secteur des produits de la mer.

Incidences sur les participants

Complexité de plus en plus grande du commerce

Il est évident que les changements susmentionnés contribuent rendre plus complexe le contexte commercial dans lequel évoluent actuellement les entreprises de produits de la mer sauvages, à savoir :

- omniprésence des incidences de l'aquaculture et production continue de nouvelles espèces;
- abondance des poissons sur le marché (même si une faible proportion est d'origine canadienne);
- marchés en constante évolution;
- mondialisation signifie omniprésence de la concurrence;
- le changement d'attitude des consommateurs envers les produits de la mer sauvages fait naître défis et perspectives;
- le secteur consolidé de la distribution peut imposer sa volonté;
- l'information à assimiler est effarante;
- le coût de la pêche est en hausse parallèlement à la spirale des prix du pétrole brut;
- des défis surgissent de partout : des concurrents, de la technologie, des groupes environnementaux, des clients, de la population et des gouvernements;
- tout cela s'ajoute aux fluctuations du secteur des produits de la mer sauvages... ce commerce a toujours été difficile.

Dans leur ensemble, ces complications détournent le temps, l'énergie et les ressources financières de la tâche essentielle qui est de capturer, de transformer et de vendre du poisson. Elles font obstacle à la réussite commerciale et incitent les participants à souhaiter revenir au « bon vieux temps ».

Resserrement des marges

Les incidences financières des changements au chapitre de la concurrence dans le secteur des produits de la mer sont simples à décrire : diminution des recettes, augmentation des coûts, donc marges de profits plus faibles.

Comme la rentabilité du secteur des produits de la mer n'a jamais été remarquable, les marges réduites sont insoutenables.

Cela laisse supposer que, pour réussir dans l'actuel environnement commercial des produits de la mer, l'adaptation s'impose. Il est peu probable que les « façons traditionnelles » produiront les résultats souhaités aujourd'hui.

Résistance au changement

Les acteurs du secteur de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser sont comme ceux des produits de la mer partout dans le monde : ils résistent au changement lorsqu'ils prennent conscience que des *facteurs extérieurs* modifient leur commerce. *Pourquoi devrions-nous changer quand ce n'est pas de notre faute?*

Le changement le plus marquant que ces acteurs ont pu constater est une réduction draconienne des niveaux de captures et une activité de pêche minimale au cours des huit dernières années. Il est compréhensible qu'ils concentrent leur attention sur les volumes des captures et qu'ils croient (espèrent?) que le rétablissement des volumes s'accompagnera de résultats financiers acceptables.

Les pêcheurs de saumon rouge du fleuve Fraser envient souvent leurs homologues de l'Alaska, où la montaison de toutes les espèces de saumon est saine, les captures importantes et la gestion des pêches vantée comme étant de « classe mondiale ».

Comparaison avec la pêche au saumon rouge de l'Alaska

Les pêches de saumon rouge de l'Alaska représentent les stocks de saumon rouge les plus importants du monde. Malgré des stocks imposants, toutefois, les pêcheurs de saumon rouge de l'Alaska ont connu des difficultés commerciales et ils ont appliqué des mesures stratégiques pouvant s'avérer riches en enseignements pour les intervenants du secteur de la pêche commerciale au saumon rouge du fleuve Fraser. Voici de brèves descriptions de trois des principales entreprises de pêche au saumon rouge de l'Alaska : Copper River, Chignik et Bristol Bay. Dans chacune de ces entreprises, les problèmes, les procédés conduisant au changement et les résultats sont très complexes. La brève analyse qui suit fait forcément abstraction des détails.

Copper River

Situation

Copper River est une zone de pêche au saumon rouge aux filets maillants dans le golfe du Prince William de la région centrale de l'Alaska. La capture annuelle moyenne est d'environ 1,5 million de saumons rouges. La montaison du saumon rouge de Copper River est habituellement précoce. En général, les pêches en début de saison subissent des coûts d'exploitation élevés, car les éléments d'actif ne sont pas pleinement utilisés. Dans les années 1980, un groupe de pêcheurs aux filets maillants ont reconnu que la date de la montaison du saumon rouge de la Copper River présentait un fort potentiel de commercialisation - « le premier

saumon rouge de la saison » - et qu'un avantage commercial pouvait compenser les inconvénients relatifs aux coûts.

Intervention

La Copper River Fishermen's Coop a créé un nom de marque pour le poisson de la région et a lancé un programme d'information et de formation afin d'inculquer aux pêcheurs la façon exemplaire de manutentionner du poisson de qualité. L'initiative a obtenu un appui considérable de la part des pêcheurs de même qu'un budget de commercialisation appréciable.

Résultats

Copper River est actuellement une marque largement reconnue (à l'égard de laquelle un brevet est en instance). Grâce à une commercialisation régionale intelligente, pour les consommateurs nord-américains, « Copper River » correspond maintenant à « qualité supérieure ». Lorsque le premier saumon rouge de la Copper River arrive sur le marché chaque printemps, les restaurateurs et les détaillants font la promotion du produit, et les consommateurs paient des prix élevés. La première partie des captures est habituellement expédiée partout dans le monde. La campagne de qualité et de commercialisation de Copper River crée un créneau de grande valeur pour le saumon rouge, elle suscite chez le consommateur une prise de conscience qui peut également bénéficier au saumon rouge d'autres zones de pêche.

La frénésie de la commercialisation qui accompagne le « premier saumon rouge de la saison » se traduit en prix séduisants pour les pêcheurs - pendant la première partie de la saison. La taille du marché du saumon rouge à prix élevé est toutefois limitée et, à mesure que la saison avance et que les volumes des prises augmentent, les prix se rapprochent de ceux des produits courants.

L'initiative de marque de la Copper River prouve le potentiel que recèle la commercialisation pour sensibiliser, différencier les produits et modeler la perception des consommateurs. On considère souvent le saumon rouge de la Copper River comme étant le meilleur sur le marché, même si ses caractéristiques ne diffèrent en rien de ceux de nombreux stocks de saumon rouge. La Copper River illustre également les limites de la commercialisation - les créneaux du marché à prix élevés sont très limités, aussi flamboyante ou dynamique que soit la promotion.

Chignik²

Situation

Également située dans la région centrale de l'Alaska, Chignik est un lieu de pêche à la senne de 100 bateaux. Le saumon rouge est l'espèce prédominante, et les captures moyennes s'élèvent à 1,5 million de poissons. Les marchés au ralenti du saumon rouge de l'Alaska ont fait en sorte que les prix du poisson provenant des navires ont chuté pendant les années 1990. On a reconnu que des stratégies visant à augmenter les recettes tout en réduisant les coûts étaient nécessaires pour assurer la viabilité de l'industrie.

Intervention

Une majorité de pêcheurs estimaient qu'une pêche concurrentielle allait à l'encontre des objectifs visant à augmenter les recettes et à réduire les coûts. En 2002, une coopérative a été créée; l'adhésion était facultative - les pêcheurs pouvaient être membres de la coopérative ou continuer leur activité en régime de concurrence. Soixante-dix des 100 bateaux ont joint les rangs de la coopérative. La capture a été répartie proportionnellement entre les membres de la coopérative et les pêcheurs concurrentiels.

Résultats

Dans le cadre de la coopérative, le nombre de bateaux se consacrant activement à la pêche a diminué de façon draconienne : environ 20 bateaux ont pêché au nom des 70, les membres de la coopérative se partageant les recettes et les dépenses. La pêche a été répartie équitablement au cours de la période de la migration du saumon rouge.

Dans une perspective économique, la coopération est à l'origine d'un certain nombre d'avantages, notamment :

- réduction considérable des coûts de la pêche - un nombre moins important de bateaux à la pêche signifie des dépenses totales réduites;
- amélioration des pratiques de manutention, notamment les captures vivantes et le chalutage du poisson vers l'usine;
- captures quotidiennes adaptées en fonction des besoins du marché (et de concert avec la gestion de la pêche);
- vente d'une plus grande partie des prises au marché du poisson frais;
- prix au débarquement plus élevés pour le poisson.

² Information tirée en grande partie de « Selected Effects of the Chignik Salmon Cooperative », Gunnar Knapp, novembre 2004

Bien que la pêche de la coopérative ait permis d'apporter des améliorations par rapport au statu quo, elle n'a pas sauvé la pêche de Chignik, car le rendement du saumon rouge et les conditions du marché sont faibles depuis le lancement de la coopérative.

En outre, les améliorations commerciales se sont accompagnées d'autres effets, à savoir :

- réduction de l'emploi dans le secteur de la pêche (moins de bateaux en pêche active signifie moins d'emplois au sein des équipages);
- changement dans la transformation - de deux transformateurs importants, on passe à un;
- forte opposition à l'égard de la coopérative, pour des raisons philosophiques et juridiques. En février 2006, la Supreme Court of Alaska a statué que le Board of Fisheries n'avait pas le pouvoir de créer la coopérative Chignik en vertu de la *Limited Entry Act*. On ne sait pas encore si la volonté politique de modifier la loi existe, ce qui permettrait à la coopérative de Chignik et à d'autres d'exister.

L'expérience de Chignik justifie la restructuration de la pêche et d'une flottille en fonction des recettes et des coûts, mais elle met également en lumière le fait que tout changement fondamental peut s'accompagner d'une rupture et d'une vive opposition.

Bristol Bay

Situation

Bristol Bay est véritablement le lieu de pêche de référence dans le monde pour le saumon rouge. Les captures annuelles atteignent en moyenne les 25 millions de poissons. En raison de ce volume, c'est la pêche de Bristol Bay qui détermine la tendance du marché du saumon rouge.

Cela ne signifie pas que Bristol Bay soit un chef de file en matière de qualité ou d'innovation. Dans une pêche concurrentielle caractérisée par des volumes élevés de captures dans un délai court, les producteurs sont davantage motivés par le volume que par la qualité. Le déterminant principal de la gamme de produits de Bristol Bay a été de grandes quantités de produits de longue conservation dans le plus court délai possible. La plus grande partie du saumon rouge de la région est traditionnellement congelé pour être vendu au Japon, étêté et éviscéré. Une petite partie de la production est mise en conserve, principalement dans des boîtes de grand format (des boîtes d'une livre ou 0,46 kg). La diminution de la demande japonaise a fait chuter les prix et a limité les possibilités de commercialisation pour les produits étêtés et éviscérés.

L'effondrement des marchés a entraîné la réduction des captures et des pris de gros; elle a également été à l'origine de graves frictions au sein du secteur (notamment un recours collectif pour fixation des prix intenté contre les transformateurs par les pêcheurs).

Intervention

Ensemble, les producteurs de saumon rouge de Bristol Bay ont changé l'orientation de leur production du congelé pour passer à la conserve, et dans la catégorie de la conserve, des boîtes de grand format à celle de 0,5 lb ou 0,23 kg à 0,25 lb ou 0,114 kg. Cela a exigé un investissement important dans les usines et la machinerie ainsi que la pénétration de nouveaux marchés.

Résultats

Le changement par l'industrie de Bristol Bay a permis de :

- réduire la dépendance de Bristol Bay à l'égard du marché japonais;
- déloger les producteurs de saumon canadien du marché de la conserve de 0,5 lb ou 0,23 kg (depuis longtemps leur domaine);
- consolider la position de Bristol Bay sur le marché du 0,25 lb ou 0,114 kg (également dominé traditionnellement par des producteurs canadiens).

En procédant à un changement dans la gamme de produits, les producteurs de saumon rouge de Bristol Bay ont conservé la possibilité de commercialisation de leur production, et les valeurs ont augmenté légèrement depuis les déclinés observés au milieu des années 1990. Ils ont diversifié leur gamme de produits et gagné une part de marché aux dépens des concurrents.

Mais les percées de Bristol Bay dans les marchés du 0,5 lb ou 0,23 kg et du 0,25 lb ou 0,114 kg ont été rendues possibles principalement grâce à *l'établissement des prix*. Avec une base de coûts plus faible que celle de tout concurrent, les conserveries de Bristol Bay ont pu couper les prix pratiqués par leurs homologues canadiens. En payant des prix relativement peu élevés au débarquement pour le poisson, et grâce aux économies d'échelle qui accompagnent les hauts niveaux de production, les producteurs de Bristol Bay bénéficient d'un avantage concurrentiel par rapport aux producteurs de produits semblables.

Études de cas en Alaska– Possibilités d’application dans le fleuve Fraser

L’examen de la situation dans d’autres territoires a pour but de découvrir des perspectives adaptées au projet à réaliser, à savoir : améliorer le rendement des entreprises de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser.

Pas de modèles ...

Malheureusement, aucune des pêches au saumon rouge de l’Alaska - Copper River, Chignik ou Bristol Bay - ne constitue un modèle pour le fleuve Fraser. Il n’existe pas de recette de réussite simple. Chaque pêche est unique et assortie de défis différents et d’un groupe différent d’intervenants. Dans chaque pêche, on a reconnu et corrigé certaines faiblesses commerciales, mais chacune doit abattre une somme de travail considérable pour réaliser son plein potentiel.

Leçons visant le fleuve Fraser

Pêche de l’Alaska	Avantages	Réserves
Copper River	<p>La commercialisation régionale peut fonctionner - la différenciation d’une image ou d’un produit de marque pour « Copper River. »</p> <p>Le programme de commercialisation du poisson peut faire augmenter la valeur des ventes en gros et les prix.</p> <p>Le secteur collabore pour répondre aux attentes en matière de qualité.</p>	<p>Les marchés à créneaux à valeur élevée sont limités... les premiers volumes obtiennent des prix plus élevés, les captures plus tardives sont payées par le prix des produits courants.</p> <p>Le programme de commercialisation entraîne des dépenses considérables.</p>
Chignik	<p>La réforme de la pêche jettera les bases de l’amélioration des entreprises : coûts plus faibles, qualité améliorée, meilleur service à l’intention des marchés, valeurs supérieures.</p> <p>L’innovation et l’investissement découlent d’entreprises rationalisées. « Approche globale » pour relever les défis commerciaux.</p>	<p>Le fait de s’attaquer à des enjeux commerciaux ne confère pas l’immunité par rapport à l’état des ressources et des marchés.</p> <p>Mise en œuvre de la réforme sans recours à la loi : adhésion de tout le secteur, questions de droit.</p>

Bristol Bay	Changer l'orientation des produits pour en assurer les possibilités de commercialisation. Exploitation de l'avantage concurrentiel : faibles coûts par le biais de forts volumes (économies d'échelle).	Défaut de s'attaquer au côté valeur de l'équation : pêche très concurrentielle assortie de mesures incitatives afin de maximiser le volume, et non pas la valeur.
-------------	--	---

Les niveaux de capture élevés ne sont pas garants de réussite

Voilà trois secteurs de pêche au saumon rouge de l'Alaska ayant des niveaux de capture suffisants, mais qui sont tous au bord d'une crise commerciale liée aux marchés et aux coûts... cela devrait être révélateur pour les intervenants du fleuve Fraser qui croient que si leur pêche retrouvait sa taille initiale, les problèmes économiques disparaîtraient.

De toute évidence, les seuls niveaux de capture ne suffisent pas pour garantir la réussite de la pêche au saumon rouge à l'ère moderne. En effet, les forts volumes de capture peuvent exposer et aggraver les faiblesses commerciales de base.

Les captures rentables peuvent même occulter l'existence de faiblesses commerciales - de nombreux pêcheurs de l'Alaska s'accrochent à l'idée que, parce que leurs stocks de saumon rouge sont sains, les problèmes commerciaux sont passagers, qu'ils sont attribuables à quelqu'un d'autre ou qu'ils peuvent être réglés à l'aide de solutions symboliques. Les études de cas montrent que les pêcheurs de saumon rouge de l'Alaska n'ont pas pleinement accepté la nécessité d'un changement fondamental.

Des captures régulières : condition de la réussite

Bien que les captures annuelles considérables de saumon rouge à Copper River, Chignik et Bristol Bay ne garantissent pas la réussite des intervenants, elles constituent la base essentielle de l'expansion des entreprises. Les programmes de commercialisation, la réforme de la pêche et les investissements dans la productivité sont inutiles en l'absence d'une base de production solide.

Comme leurs homologues de l'Alaska, de nombreux intervenants de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser ne reconnaissent pas l'incidence qu'exerce sur leurs entreprises le fait de modifier les conditions de la concurrence, en partie parce que l'absence d'une pêche fructueuse signifie que leurs entreprises *ne sont pas* fonctionnelles.

Les pêcheurs de saumon rouge du Fraser partent effectivement de zéro; ils créent une entreprise de saumon rouge à partir de

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

rien. Ironiquement, cela pourrait leur conférer un avantage par rapport au secteur de l'Alaska, car c'est cette approche globale qu'il faut adopter, et non pas la méthode à la pièce.

Facteurs liés aux recettes et aux coûts du saumon du fleuve Fraser

La nécessité d'un changement fondamental dans l'exploitation commerciale du saumon rouge du fleuve Fraser a été maintes fois suggérée dans le présent document. On a soutenu que les exploitants du secteur des produits de la mer sont aux prises avec un resserrement des marges : baisse des recettes, hausse des coûts.

La formule pour améliorer le rendement financier est simple : hausser les recettes et réduire les coûts. La présente partie porte spécifiquement sur les recettes et les coûts du saumon rouge du fleuve Fraser.

Évolution du marché du saumon rouge

Il y a environ deux cycles de quatre ans, le tableau du marché du saumon rouge du fleuve Fraser pouvait en général se décrire de la façon suivante :

- Le fleuve Fraser est le deuxième plus important bassin versant producteur de saumon rouge du monde; c'est un facteur dans le plan de l'approvisionnement mondial en saumon rouge.
- Environ la moitié du saumon rouge du Fraser est mis en conserve dans des boîtes de 0,25 lb ou 0,114 kg et de 0,5 lb ou 0,23 kg, principalement à l'intention des marchés du Canada et du Royaume-Uni; il s'agit d'une combinaison de produits de marque (p. ex. Cloverleaf, Gold Seal, Ocean's) et de produits de marque de distributeur. Les produits du marché intérieur proviennent généralement des pêches de saumon rouge de la C.-B.
- Une faible partie de la production du poisson congelé sous forme étêtée et éviscérée est exportée vers le Japon. Une économie japonaise florissante (une économie d'abondance, malheureusement) et un fort penchant pour le saumon rouge ont fait du Japon un marché très intéressant.
- Une très petite quantité de la production est affectée à d'autres types de produits et de marchés (p. ex. le saumon fumé).
- La taille des prises de Bristol Bay a été le facteur déterminant des niveaux des prix du marché du produit congelé et du marché du produit en conserve. La majorité de la production de Bristol Bay a été étêtée et éviscérée à destination du Japon. Une minorité a été mise en conserve, principalement dans des boîtes d'une livre ou de 0,25 kg. Une grande conserverie à Bristol Bay signifiait un

approvisionnement durable et une baisse des prix. Une petite conserverie à Bristol Bay signifiait une hausse des prix.

Le tableau actuel du marché du saumon rouge du Fraser est considérablement différent :

- **Japon** - L'économie a ralenti, ce qui freine la hausse des prix. Le saumon d'élevage, particulièrement le saumon coho du Chili, est maintenant accepté comme étant un saumon à chair rouge à prix abordable. Tandis que le saumon rouge demeure une espèce importante sur le marché japonais, les importations de Russie ont augmenté. L'importance du produit de Bristol Bay sur le marché japonais a diminué. Le fleuve Fraser a presque perdu sa position sur le marché. En termes de volume et de niveau de prix, la demande de saumon rouge a baissé. L'attrait exercé par le marché japonais du saumon rouge s'est considérablement atténué.
- **Marché du produit en conserve** - Comme on l'a mentionné précédemment, Bristol Bay consacre maintenant une partie de sa production au saumon en conserve, les contenants de 0,5 lb ou 0,23 kg et de 0,25 lb ou 0,114 kg s'ajoutant à la gamme des contenants de 1 lb ou 0,5 kg. Le marché de 0,5 lb ou 0,23 kg, sur lequel a reposé pendant longtemps l'industrie de la conserve de la C.-B., appartient maintenant en grande partie à l'Alaska. Les prix des contenants de 0,5 lb ou 0,23 kg sont de beaucoup inférieurs à ce qu'ils étaient dans le passé. Le saumon en conserve de 0,25 lb ou 0,114 kg constitue toujours un marché intéressant où les producteurs de la C.-B. peuvent faire concurrence. Ces derniers importent du saumon rouge en conserve de l'Alaska pour répondre à leurs besoins de produits de marque ou de produits sous étiquette maison. Contrairement à la croyance générale, le marché du saumon en conserve n'est pas en régression; sa taille est demeurée sensiblement constante. Un segment de marché qui est en voie de disparition est celui du saumon en conserve de catégorie régulière. Il s'agit de la catégorie de qualité inférieure du saumon en conserve qui respecte les normes de salubrité et de sécurité, mais le caractère esthétique, la texture et la saveur sont secondaires. Les détaillants refusent maintenant de présenter un produit qui, souvent, déçoit les clients.
- **Marché nord-américain (principalement les États-Unis)** - Presque inexistant il y a quelques années, il s'est créé un marché du saumon rouge qui progresse de façon constante (surtout grâce aux producteurs de l'Alaska). Le saumon rouge a bonne réputation sur le marché des États-Unis, grâce en partie aux efforts de commercialisation consentis dans la région de Copper River; il occupe une position de choix sur le marché. En effet, le saumon rouge ou sockeye se vend plus cher que le saumon d'élevage et le saumon sauvage, comme

le saumon rose et le saumon kéta. Toutefois, les consommateurs nord-américains subissent l'influence du secteur du saumon d'élevage et misent sur une grande qualité en tout temps; ils exigent que la qualité du saumon rouge soit proportionnée à son prix élevé. La prédilection va au saumon à l'état frais et en portions congelées. À ce jour, la croissance du marché du saumon rouge nord-américain est de beaucoup inférieure à la diminution subie dans le marché japonais. L'Amérique du Nord est un marché qu'il faut entretenir et développer au fil du temps.

- **Marchés à créneaux** - Parallèlement à la réduction marquée de la taille de la pêche du saumon rouge du Fraser au cours des dernières années, les participants ont obtenu une production peu abondante. Ce fut l'occasion d'ouvrir de nouveaux canaux de distribution locaux. Certains pêcheurs ont réussi à « commercialiser directement » leur pêche auprès de la population (par le biais de ventes à quai, d'Internet ou tout simplement par le porte-à-porte) ou auprès des restaurants. Les Premières nations ont connu de modestes succès grâce à la vente de produits traditionnels. La réussite de telles activités a enhardi de nombreux pêcheurs, bien que la taille de ce commerce soit très réduite. En règle générale, les marchés à créneaux sont rapidement saturés à mesure que le volume des prises augmente (même dans un projet bien commercialisé comme celui de Copper River). Toutefois, un nouveau secteur de petits entrepreneurs fait maintenant partie du cadre de commercialisation du saumon rouge du fleuve Fraser.

Voici essentiellement les éléments du tableau du marché avec lequel doivent composer les pêcheurs de saumon rouge du fleuve Fraser : les défis de la concurrence sur les grands marchés des produits en conserve et congelés, les possibilités de servir un plus grand marché du saumon frais ou congelé en Amérique du Nord et les réalités de la transformation d'une réussite en micromarketing en entreprise de grande taille.

Pour que les pêcheurs de saumon rouge du Fraser améliorent le côté des recettes de l'équation de la rentabilité, ils doivent comprendre le tableau en constante évolution de ce marché et souscrire à une philosophie commerciale axée sur le marché : offrir aux consommateurs ce qu'ils veulent.

Que veulent les consommateurs de saumon rouge?

Les consommateurs actuels bénéficient d'un vaste choix lorsqu'ils pensent à leur prochain achat de saumon. La disponibilité immédiate du saumon d'élevage, soit le saumon de l'Atlantique, le saumon coho et le saumon arc-en-ciel, a habitué les consommateurs à la régularité, à la qualité et à la fraîcheur à prix abordable. Les saumons rose et kéta, dont l'abondance ne

se dément pas grâce aux pêches de l'Alaska, du Japon ou de la Russie, si ce n'est de la Colombie-Britannique, constituent d'autres solutions de saumon sauvage à prix abordables.

Saumon sauvage à chair rouge de grande qualité, le saumon rouge bénéficie d'un solide segment de marché à la fois à l'état frais ou congelé et en conserve. Pour être commercialisé comme saumon sauvage de choix et se vendre plus cher, le saumon rouge doit toutefois répondre aux attentes élevées des consommateurs.

Caractéristiques supérieures

Pour les consommateurs de saumon, « rouge » égale « qualité ». La couleur vive de la chair constitue donc une caractéristique essentielle. Sont également des caractéristiques de choix associées au saumon rouge de première qualité la texture ferme de la chair, la couleur brillante de la peau et la haute teneur en huile ou en gras.

Les consommateurs qui achètent du saumon rouge de qualité inférieure (à des prix élevés) seront déçus, et cela ne les incitera pas à en racheter ou les amènera à acheter un saumon à prix moins élevé ou leur fera abandonner le saumon totalement.

La solution de rechange que représente l'espèce sauvage

Comme on l'a déjà mentionné, les consommateurs de produits de la mer ont été « gâtés » par le saumon d'élevage en raison de l'homogénéité du produit : toujours disponible, toujours frais, toujours de taille, de couleur et de saveur égales. En offrant aux consommateurs une valeur homogène, le saumon d'élevage a d'abord supplanté le saumon sauvage sur de nombreux rayons de produits de la mer dans le monde, puis il a considérablement élargi la catégorie de marché.

Au cours des deux dernières années, toutefois, on a assisté à un ressac de la part des consommateurs à l'égard du saumon d'élevage : non pas que les consommateurs n'aient pas été satisfaits du produit lui-même, mais en raison des incidences environnementales grandement médiatisées concernant l'élevage des animaux et des préoccupations relatives aux additifs dans les aliments pour animaux. Bien que certains consommateurs demeurent des adeptes du saumon d'élevage, d'autres l'ont totalement abandonné et d'autres encore sont de plus en plus prêts à adopter le saumon sauvage. Ce ressac a constitué pour le saumon sauvage une occasion réelle de redorer son image dans une catégorie de marché plus importante.

La nouvelle préférence des consommateurs pour le saumon sauvage ne signifie toutefois pas que les producteurs sont tout à fait libres de vendre sur le marché un produit de piètre qualité ou trop cher. Pour que le saumon sauvage se taille une position durable aux côtés (ou comme substitut) du saumon d'élevage, les producteurs doivent offrir aux consommateurs une solide

valeur homogène. Les pêches au saumon sauvage ne permettent pas d'offrir un produit frais toute l'année, mais le produit congelé une fois (ou même deux fois) peut fort bien être tout à fait satisfaisant, à condition que le poisson soit manutentionné correctement depuis sa capture jusqu'à sa présentation au consommateur.

Pour que le saumon rouge conserve et améliore sa position sur le marché, les consommateurs doivent avoir accès de façon constante à du saumon à chair rouge de qualité supérieure.

La qualité du saumon rouge du fleuve Fraser

Il semble logique d'affirmer que, pour se vendre plus cher dans un marché saturé de solutions de rechange, le saumon rouge doit respecter des normes de qualité rigoureuses et constituer un produit ayant de solides caractéristiques qualitatives. Mais comment la pêche dans le fleuve Fraser est-elle en mesure de répondre aux attentes des consommateurs?

La qualité du saumon rouge du fleuve Fraser est superbe et plus que suffisante pour satisfaire aux normes du marché. Partout dans le monde, les acheteurs de produits de la mer qui s'y connaissent apprécient la chair rouge, la haute teneur en huile et en gras ainsi que la teinte brillante du saumon rouge du Fraser.

La grande distance en eau vive que parcourent la plupart des stocks de saumon rouge du Fraser pour parvenir à leurs frayères suppose un poisson ferme, gras, robuste lorsqu'il complète la partie océanique de sa migration et qu'il entreprend de passer en eau douce.

Changements physiologiques au cours de la migration

Lorsque le saumon rouge remonte le fleuve Fraser, cependant, ses caractéristiques se modifient. Comme il ne s'alimente plus et qu'il progresse à contre-courant, il se ravitaille à même toute l'énergie qu'il a emmagasinée (gras, huile, muscles). La peau épaisse, et la couleur passe d'un bleu-argent éclatant à des tons plus mats de gris-rouge. Le poisson perd du poids, et les organes reproducteurs constituent une part plus importante de sa masse corporelle. Une partie du pigment rouge de la chair est reproduite sur la peau et les œufs, ce qui donne à la chair une teinte plus pâle. À mesure que le muscle s'épuise et que l'énergie se consomme, la chair ramollit, et les flancs s'amincissent. Le saumon rouge arrive aux frayères nettement plus maigre.




Les caractéristiques qualitatives du poisson influent sur sa qualité marchande

Ces changements physiologiques surviennent progressivement pendant toute la migration, et le rythme et l'étendue de la métamorphose varient d'un poisson à l'autre. Lorsque la

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

transformation physique du saumon rouge se produit, ses caractéristiques qualitatives changent également dans une perspective marchande.

Par conséquent, d'un point de vue commercial, le lieu de la capture influe sur la qualité marchande et la valeur du poisson. Le tableau suivant permet de comparer l'apparence d'un saumon rouge du fleuve Fraser et les caractéristiques qualitatives marchandes et du produit à mesure qu'il évolue au cours de sa migration³.

Lieu de la capture/ caractéristiques	Océan	Estuaire (p. ex. zone 29)	Fin de migration (arrivée aux frayères)
Apparence extérieure (teinte de la peau)			
Qualité marchande	Les caractéristiques intrinsèques du poisson n'en limitent pas l'utilisation. Peut servir à la fabrication de produits et au commerce sur des marchés de qualité supérieure.	Les caractéristiques intrinsèques du poisson en limitent en partie l'utilisation. Ne conviennent pas à certains produits et marchés.	Les caractéristiques intrinsèques du poisson en limitent grandement l'utilisation. Ne conviennent pas à la plupart des produits et des marchés « traditionnels ». Certains spécimens pourraient ne pas être commercialisables.
Couleur de la peau	Flancs argentés avec un lustre bleu-vert	Perte de la ligne de démarcation entre la partie dorsale et la partie ventrale	Peut afficher un net courant rougeâtre
Épaisseur de la paroi abdominale	Typique de l'espèce	Plus mince que celle des captures en mer	Peut être très mince
Couleur de la chair	Rouge	Rouge	Peut être rouge plus pâle (ou persillée)
Teneur en huile	La plus élevée	Teneur en huile moindre que celle des captures en mer	La plus faible teneur en huile
Texture de la chair	Ferme	Moins ferme	Peut être molle

Il va sans dire qu'à mesure que le saumon rouge progresse au cours de sa migration, ses caractéristiques qui sont appréciées sur le marché diminuent. Une apparence esthétique moins belle s'accompagne d'une valeur marchande inférieure. Par conséquent, une pêche où la part de saumon rouge du Fraser capturé en mer est aussi importante que possible possède les meilleures chances d'offrir aux clients ce qu'ils veulent.

Le saumon rouge du Fraser – tendance concernant les lieux de capture

³ Information provenant en grande partie du document *Canadian Sockeye Skin Color Guide* et du tableau sur les caractéristiques de la maturité sexuelle du BC Salmon Marketing Council.

La diminution des prises de saumon rouge du fleuve Fraser a entraîné un déplacement du lieu de la pêche vers l'intérieur. La proportion de saumon rouge capturé en mer est plus faible que dans le passé.

Les raisons du déplacement de la pêche de l'océan vers l'eau vive sont bien documentées; il s'agit notamment d'une gestion préventive (hésitation à constituer des pêches commerciales de taille avant que l'importance des stocks de poissons puisse être estimée avec exactitude), d'une gestion de plus en plus précise de stocks homogènes (minimisant ainsi le nombre des pêches de stocks divers), la nécessité de protéger les stocks faibles (p. ex. au lac Cultus) et le fait de s'assurer que les Premières nations ont un accès suffisant au saumon rouge dans l'ensemble du bassin versant du fleuve Fraser.

Le déplacement vers une plus grande pêche du saumon rouge du Fraser en eau douce a pour effet de diminuer les ouvertures sur le marché. En règle générale, lorsque le volume d'une pêche est réduit, les participants sont invités ou portés à augmenter la valeur du reste de la récolte. Les pêcheurs sur le Fraser doivent donc composer avec des pêches réduites et un mélange de stocks moins désirables... ils sont coincés entre l'arbre et l'écorce.

Les intervenants du fleuve Fraser qui s'efforcent de s'attaquer au côté des recettes de l'équation de la rentabilité sont donc aux prises avec un défi de taille.

Incidence de la gestion des pêches sur les recettes et les coûts

Lorsqu'on réfléchit aux rôles exercés dans la pêche au saumon, selon la pensée traditionnelle, la tâche du gouvernement consiste à gérer la pêche tandis que celle du secteur est de gérer ses activités commerciales et ses affaires internes (s'occuper des recettes et des coûts). Cette façon simpliste de raisonner ne tient pas compte de la réalité selon laquelle la gestion des pêches exerce une immense influence sur son aspect commercial.

Comment la gestion des pêches influe sur les recettes et les coûts

Dans une présentation au BC Seafood Alliance Seafood Summit⁴ (en novembre 2005), l'illustre économiste des pêches de l'University of Alaska, Gunnar Knapp, a abordé ce thème. Les points suivants sont extraits de cette limpide présentation :

La gestion des pêches influe directement sur les prix et les coûts à tous les niveaux du secteur des produits de la mer, et ce, de multiples façons :

- elle influe sur la date à laquelle le poisson est capturé et transformé
- elle influe sur la façon dont le poisson est capturé et transformé
- elle influe sur les mesures incitatives visant les pêcheurs et les transformateurs
- elle permet de contenir les coûts
- elle protège la qualité supérieure du poisson
- elle permet d'investir dans la pêche et la transformation
- elle permet d'investir dans la commercialisation et le développement des produits

Dans le cas de la date à laquelle le poisson est pêché, la gestion des pêches influe sur ce qui suit :

- elle détermine si les bateaux de pêche, les navires d'entreposage et les usines de transformation peuvent être utilisés efficacement
- elle détermine si la pêche, l'entreposage, la transformation et la capacité de transport sont suffisants pour obtenir des produits à valeur élevée (comme du poisson frais) ou si le poisson doit être transformé en produits dont la valeur est inférieure (comme le poisson en conserve et congelé)
- elle détermine si le poisson peut être livré lorsque le marché le demande
- elle détermine si les acheteurs peuvent se fier à un approvisionnement fiable et continu

La gestion des pêches influe directement sur les mesures incitatives à tous les niveaux du secteur des produits de la mer :

⁴ "What is Good Fisheries Management?" (Qu'est-ce qu'une bonne gestion des pêches?) Gunnar Kapp, 2005

- afin de contenir les coûts
- afin de protéger la qualité et la valeur du poisson
- afin d'investir dans la pêche, la transformation et la commercialisation

Si la gestion des pêches laisse les pêcheurs et les transformateurs dans le doute quant à savoir s'ils pourront avoir accès de façon régulière et fiable aux ressources en poisson, ils n'investiront pas dans la pêche, la transformation et la commercialisation qui sont essentielles pour un secteur économiquement sain.

La pêche et la transformation comportent un risque intrinsèque, soit celui de la nature (années de faibles volumes), et un risque commercial (prix faibles). Si la gestion crée en outre un risque politique, elle peut rendre les investissements à long terme impossibles à justifier.»

Ces observations visant la pêche au saumon de l'Alaska peuvent facilement s'appliquer à la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser.

La gestion de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser

L'objectif prépondérant de la gestion de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser est la conservation des stocks, le second objectif étant de ménager aux Premières nations un accès suffisant au saumon rouge dans l'ensemble du bassin versant à des fins de subsistance, sociales et rituelles. Une autre priorité absolue est le respect des conditions du Traité sur le saumon du Pacifique avec les États-Unis. En troisième lieu, les objectifs sont d'offrir des possibilités de pêche récréative et commerciale.

Dans l'environnement actuel avec lequel les gestionnaires des pêches sont aux prises, la certitude d'atteindre les objectifs prioritaires est sapée par les nouvelles pêches commerciales, principalement celles à grande échelle qui se déroulent en mer.

La gestion de la pêche commerciale sur le Fraser se caractérise par la recherche de conjonctures favorables à faible risque (ou sans risque) permettant à la flottille de pêche commerciale de capturer une certaine quantité de saumon rouge en un lieu donné.

Selon toute probabilité, les gestionnaires des pêches reconnaissent que leurs décisions influent sur les recettes et les coûts du secteur, bien qu'il soit possible qu'ils sous-estiment l'étendue de cette incidence. La position des gestionnaires des pêches ne leur permet pas d'atténuer ces incidences; ils sont tout simplement *incapables* de les aborder. Les facteurs commerciaux ne font pas partie des variables auxquelles on accorde du poids lorsque les décisions concernant les pêches commerciales sont prises.

Facteurs liés aux recettes et aux coûts - Résumé

Les principaux points abordés dans la présente partie se résument comme suit :

- Les pêcheurs de saumon rouge du fleuve Fraser doivent s'attaquer aux recettes et aux dépenses pour être compétitifs dans le secteur moderne des produits de la mer.
- Pour redresser les recettes, le secteur doit être axé sur le marché, c'est-à-dire donner au client ce qu'il veut.
- Les clients veulent de la qualité, de la régularité, de la prévisibilité, soit un saumon rouge qui justifie sa position dominante dans le marché.
- Les captures du fleuve Fraser sont très sporadiques, et sa diversité est évaluée par rapport au saumon rouge capturé en eau vive, le poisson ne possédant pas les caractéristiques qu'exige l'ensemble du marché.
- La gestion de la pêche influe grandement sur les recettes et les dépenses des pêches; une gestion des pêches appropriée peut apporter beaucoup quand il s'agit d'aborder des enjeux commerciaux.
- La gestion de la pêche commerciale sur le fleuve Fraser est, en pratique, indifférente aux enjeux commerciaux, au grand détriment du secteur commercial.

Ce qui précède constitue un sombre tableau des principales conditions commerciales auxquelles doit faire face le secteur du saumon rouge du fleuve Fraser et, à la vérité, l'entreprise est dans une situation désespérée.

Le but de l'analyse présentée jusqu'ici dans le présent document est d'expliquer de façon détaillée les causes profondes du malaise qui sévit dans l'entreprise du saumon rouge du fleuve Fraser.

Cadre d'évaluation

Dans la présente partie figurent les éléments d'un modèle financier. Ce modèle permet d'évaluer divers scénarios de commercialisation, de production et de pêche.

Le modèle se fonde sur un solide ensemble de données et sur des prévisions raisonnées. Les hypothèses et la méthodologie sur lesquelles reposent le modèle ont été vérifiées par des dirigeants de l'industrie, et les résultats sont censés refléter la réalité fidèlement. On espère que cette analyse dissipera une partie du « secret » entourant l'aspect commercial de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser.

Principales variables

Le modèle vérifie les incidences des variations dans ce qui suit :

- Le lieu de la capture, en mer, dans l'estuaire (zone 29) ou en fin de migration (à l'approche des frayères). Le lieu de la capture influe beaucoup sur les caractéristiques intrinsèques du saumon rouge, ce qui en détermine les utilisations possibles.
- Le type de pêche, soit la pêche concurrentielle actuelle ou une pêche « renouvelée » (axée sur le marché). La pêche actuelle se caractérise par de très brèves ouvertures et un modèle d'exploitation irrégulier (et imprévisible). On suppose qu'une pêche renouvelée, ou axée sur le marché, est non concurrentielle et qu'elle se déroule à un rythme lent pendant toute la migration. Le type de pêche influe sur la régularité et sur le modèle des quantités débarquées et il a d'énormes répercussions sur la qualité (les pratiques de manutention) et les possibilités de commercialisation.
- Quant aux niveaux des prix des produits du saumon rouge du fleuve Fraser, les marchés fluctuent à la hausse et à la baisse, et les prix de gros exercent une incidence capitale sur le rendement financier des participants. Dans une large mesure, les prix de gros sont établis par des forces extérieures (conditions de l'offre, prix établis par les concurrents, taux de change, etc.). En améliorant la qualité et la régularité de l'offre, toutefois, les participants à la pêche au saumon rouge du Fraser peuvent, dans une certaine mesure, influencer (à la hausse) sur les prix du marché. La présente analyse montre une fourchette de prix du marché pour chaque produit de la gamme (prix élevé, moyen, faible).
- Niveau des captures, soit la pêche commerciale totale du saumon rouge du Fraser, selon le nombre d'unités et de livres ou kilogrammes.

Données financières

Le modèle a recours à une foison d'hypothèses financières, notamment des données sur les rendements des produits finis (qui varient en fonction de la qualité intrinsèque des poissons), l'unité (la livre), les prix de vente ainsi que les coûts de production (y compris ceux du débarquement, du transport par camion, de la transformation, de l'emballage et de l'entreposage). En pratique, ces valeurs particulières varient en fonction de l'entreprise - certaines exploitations sont plus efficaces, d'autres moins. Toutefois, les chiffres utilisés dans l'analyse permettent de dresser un tableau général des recettes et des coûts du secteur. Des hypothèses détaillées sont fournies en annexe.

Principaux résultats

Dans la gamme des scénarios, le modèle permet de démontrer ce qui suit :

- Recettes en gros de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser - la taille de la tarte des recettes est un déterminant crucial des rendements des participants. Le redressement des recettes dans l'équation de la rentabilité constitue un des thèmes principaux du présent document.
- Marges obtenues par le secteur de la transformation, c'est-à-dire lorsque les coûts de la production et de l'achat de poissons sont soustraits des produits des ventes, les transformateurs conservent un faible pourcentage comme contribution aux frais généraux (qu'on estime correspondre à 12 p. 100 du prix de vente dans la présente analyse).
- Prix du poisson versés aux pêcheurs, c'est-à-dire que les pêcheurs reçoivent la valeur résiduelle du poisson. Des produits des ventes, on soustrait les coûts de production et la marge du transformateur. Le solde est versé aux pêcheurs.

Les résultats sont communiqués à la fois sur une base différentielle (par livre de saumon rouge) et sur une base globale (la totalité de la récolte du Fraser). Les résultats sont fournis pour chaque gamme de produits de l'éventail de produits de saumon rouge du fleuve Fraser, pour que les différents rendements soient facilement constatés.

Poids brut par opposition à poids des produits finis

Les lecteurs des rapports financiers du secteur des produits de la mer doivent être conscients de la différence entre les chiffres exprimés en poids brut (poissons entiers au sortir de l'eau) et ceux exprimés en poids des produits finis (produits à l'état transformé comme ils sont vendus sur le marché de gros). Comme le saumon rouge est transformé en diverses formes de produits, l'étêtage, l'éviscération, l'enlèvement de l'épine dorsale et de la peau et tous les procédés de déshydratation (fumage, séchage) se traduisent par une perte de poids.

Les prix de vente et les coûts de transformation sont généralement communiqués en livres de produits finis. Les pêcheurs pensent généralement en termes de livres de poids brut, soit la base à partir de laquelle ils sont le plus souvent rémunérés. Ainsi, lorsque les spécialistes du marketing et les pêcheurs discutent des prix et des coûts du saumon rouge, ils ne parlent pas forcément le même langage financier.

Dans la présente analyse, la majorité des chiffres sont présentés en termes de livres de produits finis, puis convertis en livres de poids brut, car ils expriment les prix des poissons.

La gamme de produits du saumon rouge du Fraser

Bien que les participants à la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser aient en grande partie été écartés au cours des quelques dernières saisons, nombreux sont ceux qui ont gardé un pied dans l'exploitation du saumon rouge, par l'intermédiaire d'autres pêches de la C.-B., en s'approvisionnant auprès de sources de saumon rouge de l'Alaska ou en exploitant de minuscules pêches du Fraser selon des façons innovatrices.

Dans le cadre de la présente étude, une gamme de six produits est définie et représente l'éventail des produits du saumon rouge du fleuve Fraser. Les six produits, énumérés depuis la valeur la plus élevée ou des meilleurs rendements jusqu'aux plus faibles, sont les suivants :

1. Fumé (fumé à froid, tranché)
2. Portion à valeur ajoutée (divers produits)
3. Conserve de 0,25 lb ou 0,114 kg
4. Congelé, étêté et éviscéré
5. Conserve de 0,5 lb ou 0,23 kg
6. Conserve de 0,5 lb ou 0,23 kg, catégorie régulière

De nombreux produits ne sont pas expressément définis dans la liste susmentionnée, notamment des formules repas, diverses tailles de portions, des conserves faciles à ouvrir, les produits sans peau et sans arêtes, en sachet d'emballage sous vide, les produits préparés, lyophilisés, fumés à chaud, confits, en charqui et assaisonnés. Dans le secteur, ces produits sont des symboles de croissance et d'innovation.

La gamme de produits utilisée dans l'analyse est censée réunir la majorité du volume ou de la valeur des produits de la pêche ainsi que le spectre des valeurs des produits sur le marché.

Le tableau suivant résume en une capsule le spectre de la gamme ou de la valeur des produits du saumon rouge du fleuve Fraser.

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

	Produit	Description	Créneau	Principaux marchés	Autres produits appartenant au spectre des valeurs
Supérieure ↑ Spectre des valeurs	Saumon fumé	Saumon fumé froid, tranché, flanc; produit de qualité supérieure qui exige un poisson de qualité supérieure (couleur, teneur en huile, apparence, texture)	Haut de gamme Taille de marché réduite pour les producteurs canadiens	Canada	Également dans cette catégorie, autre partie à valeur ajoutée, repas prêts à manger, produits en conserve haut de gamme (sans peau, sans arêtes, etc.). De nombreux producteurs ont des projets « secrets » relatifs aux produits ou aux marchés.
	Partie à valeur ajoutée	Produit manufacturé depuis le filet; exige un poisson de grande qualité (rouge, chair ferme, peau lustrée; aucune imperfection tolérée)	Marché nord-américain; positionnement supérieur à celui du saumon d'élevage; commercialisé comme étant le saumon « le plus rouge » (rouge égale qualité ou valeur)	États-Unis, Canada	
	Saumon en conserve – 0,25 lb ou 0,114 kg	Saumon en conserve de 0,25 lb ou 0,114 kg; exige un saumon de bonne qualité (couleur de la chair, teneur en huile, texture)	Segment de marché haut de gamme du saumon en conserve	Canada, Royaume-Uni	
↓ Inférieure	Congelé, étêté et éviscéré	Saumon rouge congelé, étêté et éviscéré	Produit courant; utilisé dans la retransformation en une variété de produits. Diverses tailles et catégories de qualité.	Japon	Également une gamme de produits qui utilisent plus de saumon rouge des secteurs situés plus près des estuaires : séché, fumé à chaud, confit, au poivre, etc., notamment les produits traditionnels des Premières nations.
	Saumon en conserve – 0,5 lb ou 0,23 kg	Saumon en conserve de 0,5 lb ou 0,23 kg; exige un saumon de qualité acceptable	Produit courant; les producteurs de la C.-B. s'abstiennent généralement de produire des conserves de saumon rouge du Fraser de 0,5 lb ou 0,23 kg	Canada, Royaume-Uni	
	Saumon en conserve – catégorie régulière	Saumon en conserve de 0,5 lb ou 0,23 kg; utilise du saumon de qualité tolérable (fin de migration)	Produit bas de gamme; marché en décroissance; les détaillants ne tiennent pas à l'offrir	Solde de peu de possibilités de commercialisation	

Cette gamme de produits constitue la base de l'analyse financière qui forme une bonne part du reste du présent document.

Objectif : optimiser la gamme de produits

Pour améliorer les rendements des participants à la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser, une des clés est « d'optimiser » la gamme de produits. Cela signifie attribuer autant de matière première que possible aux produits et aux marchés à fort rapport économique, ce qui suppose de minimiser la quantité de matière

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

première utilisée pour fabriquer des produits à faible valeur unitaire.

Deux facteurs sont censés exercer la plus grande incidence sur la capacité du secteur d'optimiser la gamme de produits : le lieu de la capture (océan, estuaire ou en fin de migration), et le type de pêche (concurrentielle ou renouvelée). La qualité intrinsèque du saumon rouge du fleuve Fraser, en même temps que la façon de le manutentionner et la méthode utilisée pour son débarquement, influe grandement sur la façon dont le secteur peut l'utiliser.

Le tableau suivant contient les hypothèses essentielles de la présente analyse. Il montre les gammes de produits correspondant à divers lieux et types de pêche.

Gamme de produits comme fonction du lieu et du type de pêche (% de la pêche par rapport à la gamme de produits)	Flanc fumé	Partie à valeur ajoutée	Conserve de 0,25 lb ou 0,114 kg	Congelé étêté et éviscéré	Conserve de 0,5 lb ou 0,23 kg	Conserve de 0,5 lb ou 0,23 kg régulière
Capturé en mer, pêche renouvelée	15 %	40 %	30 %	15 %	0 %	0 %
Capturé en mer, pêche concurrentielle	10 %	10 %	30 %	35 %	15 %	0 %
Capturé en estuaire, pêche renouvelée	5 %	20 %	30 %	25 %	20 %	0 %
Poisson capturé en estuaire, pêche concurrentielle	5 %	5 %	25 %	30 %	35 %	0 %
Capturé en fin de migration, pêche renouvelée	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %
Poisson capturé en fin de migration, pêche concurrentielle	0 %	0 %	0 %	0 %	25 %	75 %

Une pêche qui se déroule en mer selon une méthode de gestion de la pêche renouvelée permet d'obtenir une gamme en grande partie composée de produits de grande valeur et procurant un rendement élevé. Une pêche en fin de migration selon l'actuelle méthode de pêche donne une gamme en grande partie composée de produits de faible valeur et à faible rendement; sa qualité marchande n'est pas établie. Les hypothèses susmentionnées simulent la réalité de la façon suivante :

- Une gamme de produits « maximisée » (toute la production jusqu'au produit ayant la plus grande valeur) est impossible, vu la taille réduite des marchés à valeur maximale et la courte durée des « crêtes » des remontes du saumon rouge. Même une pêche au saumon rouge parfaitement gérée ne peut atteindre l'optimisation de la valeur constatée dans les pêches au poisson de fond qui durent toute l'année.
- L'attrait (la valeur) de la gamme de produits se dissipe progressivement, et non pas de façon draconienne, à mesure que le lieu de capture et le type de pêche tendent du

« meilleur cas » vers le « pire cas ». La présente analyse a pour objet de montrer la manière dont des changements apparemment mineurs dans la gamme de produits exercent une incidence considérable sur le rendement.

- Les contraintes liées aux tailles des marchés et à la capacité de transformation sont prises en compte.

Le saumon rouge du Fraser en fin de migration

L'évaluation de la qualité marchande et de la valeur du saumon rouge du Fraser en fin de migration est un exercice comportant des défis et très subjectif.

Dans le présent document, « en fin de migration » se définit d'une façon générale comme l'étape où le saumon rouge est passé par l'estuaire (la zone 29) et se trouve aux abords de l'eau douce vers les frayères. Cette interprétation suppose ce qui suit :

- Un large éventail des caractéristiques du poisson, depuis un certain lustre, gras ou à chair rouge jusqu'à une peau rouge, pauvre en huile et amaigri. Le pourcentage des poissons qui correspondent à cette dernière description s'élève à mesure que s'accroît la proximité des frayères.
- Une gamme de qualité marchande, c'est-à-dire qu'à mesure que la maturité sexuelle progresse avec la proximité des frayères, les possibilités de commercialisation diminuent.

Il n'est pas étonnant de constater que les perspectives concernant la qualité et les possibilités de commercialisation du saumon rouge en fin de migration varient en fonction des intervenants. Le tableau suivant résume les impressions exprimées au cours de l'élaboration du présent document.

Perspectives du saumon rouge en fin de migration	Secteur d'activité	Premières nations de l'intérieur
Qualité du poisson	Le poisson est de piètre qualité : teneur en huile et en gras diminuée, couleur de la chair, apparence générale, odeur. On constate une réduction marquée de la qualité chez les spécimens pêchés au-delà du canyon du Fraser.	La qualité est différente ... elle ne doit pas être comparée à celle du poisson capturé en mer, mais plutôt être évaluée en soi.
Formes des produit et canaux de distribution	En conserve de 0,5 lb ou 0,23 kg En conserve de 0,5 lb ou 0,23 kg (catégorie régulière)	Ventes locales (entier, paré), Produits traditionnels (p. ex. séché, fumé à chaud)
Qualité marchande	Poisson ne convenant pas aux marchés à valeur supérieure : les consommateurs paieront pour du saumon rouge ferme, gras et huileux sans imperfections. Une partie des poissons pêchés en bas du canyon du Fraser peuvent correspondre à la catégorie de la conserve de 0,5 lb	Le poisson est très acceptable pour les Premières nations de l'intérieur et leurs voisins, ce qui en confirme la qualité marchande potentielle. Un produit pilote et certains projets de marque des Première nations sont prometteurs.

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

	ou 0,23 kg. Une partie correspondra à la catégorie régulière de 0,5 lb ou 0,23 kg. Les poissons pêchés au-delà du canyon du Fraser Canyon sont souvent carrément invendables.	
Potentiel de croissance (possibilité de commercialisation dans le cadre de niveaux de pêche accrus)	La taille du marché de la catégorie régulière du saumon rouge en conserve est très limitée. Toute croissance sur ce marché serait au détriment des produits ou marchés existants. Il est actuellement impossible de commercialiser des volumes accrus de saumon rouge en fin de migration.	Il faut mettre à l'essai de nouveaux produits et de nouvelles approches de commercialisation, les perfectionner et les faire progresser. La réalisation du plein potentiel marchand exige l'expansion des entreprises.

Parmi les diverses perspectives, il existe un terrain commun :

- Le secteur fait cette mise en garde : dans le cadre actuel des secteurs d'activité, il serait impossible de commercialiser des volumes plus importants de saumon rouge en fin de migration. Toutefois, c'est avec intérêt qu'il observe les projets relatifs aux produits ou aux marchés des Premières nations utilisant le saumon rouge en fin de migration.
- Les Premières nations de l'intérieur reconnaissent le gouffre qui existe entre les projets pilotes prometteurs et la manutention et la vente de volumes importants de saumon rouge en fin de migration et elles constatent la nécessité d'une bonne planification d'entreprise avant de pouvoir prétendre à des succès importants.

Après avoir évalué les perspectives du saumon rouge en fin de migration, les prémisses suivantes sous-tendent l'analyse financière figurant dans le présent document, à savoir :

- Le saumon rouge de fin de migration s'inscrit en bas de gamme du spectre de valeur du saumon rouge; compte tenu des possibilités de commercialisation moins nombreuses et des caractéristiques qualitatives réduites, on pressent que la valeur du saumon rouge en fin de migration est inférieure à celle des spécimens capturés en mer ou dans un estuaire.
- Vu l'échelle réduite des efforts de commercialisation consentis à l'égard du saumon rouge en fin de migration et les défis que le poisson présente, il semble logique d'affirmer qu'il faudra beaucoup de temps pour créer des débouchés de taille industrielle pour le saumon rouge en fin de migration.
- Si les niveaux de pêche du saumon rouge en fin de migration étaient haussés à court terme, il est fort probable qu'une certaine partie des prises ne se prêterait pas à la commercialisation.

- À la faveur d'un développement des affaires favorable, le saumon rouge en fin de migration pourrait contribuer à la situation financière du commerce du saumon rouge du fleuve Fraser.

Les différentes gammes de produits associées au divers lieux de capture et types de pêche étant définies, il reste à évaluer le rendement financier des divers scénarios de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser.

Résultats financiers

Il est important de comprendre les concepts, mais parfois, vérifier les chiffres, c'est-à-dire le résultat net, est plus instructif. Dans la présente partie, les plans financiers présentés ont pour fonction de simuler le rendement financier de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser. En voici deux :

- L'analyse différentielle (par livre) révèle les rendements par famille de produits ainsi que les rendements moyens pondérés des transformateurs et des pêcheurs, compte tenu de la gamme de produits.
- L'analyse globale révèle le chiffre d'affaires, les dépenses et les rendements des transformateurs et des pêcheurs.

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

Analyse différentielle

Lieu et type de pêche : Estuaire, pêche concurrentielle
 Prix du marché : Moyen

Analyse différentielle (par livre)	Flanc fumé	Partie à valeur ajoutée	Conserve 0,25 lb ou 0,114 kg	Congelé étêté et éviscéré	Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg	Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg régulière	Moyenne pondérée
Gamme de produits	5 %	5 %	25 %	30 %	35 %	0 %	
% de récupération de produits finis (à partir du poisson entier)	39 %	55 %	70 %	76 %	71 %	69 %	
<i>Prix de vente (par lb de produits finis)</i>	13,50 \$	6,50 \$	5,21 \$	3,30 \$	3,65 \$	2,81 \$	
Coûts de production (par lb de produits finis)							
<i>Décharger, peser, glacer, chaluter, transporter vers l'usine</i>	0,26	0,18	0,14	0,13	0,14	0,15	
<i>CAE, CSST</i>	0,13	0,09	0,07	0,07	0,07	0,07	
<i>Coût de transformation (main-d'œuvre et emballage)</i>	3,75	0,80	1,35	0,48	1,15	1,15	
<i>Frais d'entreposage (entrepôt frigorifique ou stockage à sec)</i>	0,20	-	0,16	0,13	0,11	0,11	
<i>Transport jusqu'au consommateur</i>	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	
Total	4,46 \$	1,19 \$	1,85 \$	0,93 \$	1,59 \$	1,60	
Marge du transformateur (par lb de produits finis)	1,62	0,78	0,63	0,40	0,44	0,34	
Coût de production <i>plus</i> la marge (par lb de produits finis)	6,08 \$	1,97 \$	2,47 \$	1,33 \$	2,03 \$	1,93 \$	
Rendement obtenu par les pêcheurs (par lb de produits finis)	7,42	7,53	2,74	1,98	1,62	0,88	
Rendement obtenu par les pêcheurs (par lb de poids brut)	2,90 \$	2,49 \$	1,90 \$	1,50 \$	1,14 \$	0,60 \$	
Marge moyenne pondérée du transformateur (par livre de poids brut)							0,38 \$
Prix moyen pondéré du poisson (par livre de poids brut)							1,60 \$

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

Analyse globale

Niveau des captures : 875 000 poissons 5 031 250 lb
 Lieu et type de pêche : Estuaire, pêche concurrentielle
 Prix du marché : Moyen

Analyse de la pêche au saumon rouge du Fraser)	<i>Flanc fumé</i>	<i>Partie à valeur ajoutée</i>	<i>Conserve 5 lb ou 0,114 kg</i>	<i>Congelé et éviscéré</i>	<i>Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg</i>	<i>Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg régulière</i>	<i>Total du saumon rouge du Fraser</i>
Gamme de produits (du poisson entier à la famille de produits)	5 %	5 %	25 %	30 %	35 %	0 %	100 %
Produits finis (en lb)	96 385	138 359	875 290	1 147 125	1 243 015	-	3 502 174
Produit des ventes (valeur en gros)	1 328 199 \$	899 336 \$	4 558 800 \$	3 790 787 \$	4 531 824 \$	-	15 108 945 \$
Coûts de production							
<i>Décharger, peser, glacer, chaluter, transporter vers l'usine CAE, CSST</i>	25 156	25 156	125 781	150 938	176 094	-	503 125
<i>Coût de transformation (main-d'œuvre et emballage)</i>	12 578	12 578	62 891	75 469	88 047	-	251 563
<i>Frais d'entreposage (entrepôt frigorifique ou stockage à sec)</i>	368 944	110 688	1 185 288	550 620	1 424 288	-	3 639 827
<i>Transport jusqu'au consommateur</i>	19 923	-	136 764	151 631	135 955	-	444 273
<i>Total</i>	11 805	16 603	105 035	137 655	149 162	-	420 251
	438 408	165 025	1 615 758	1 066 313	1 973 545	-	5 259 049
Marge du transformateur	159 384	107 920	547 056	454 894	543 819	-	1 813 073
Coût de production <i>plus</i> marge (par lb de produits finis)	597 791	272 945	2 162 814	1 521 207	2 517 364	-	7 072 122
Rendement obtenu par les pêcheurs	730 407	626 391	2 395 965	2 269 580	2 014 461	-	8 036 823
Rendement obtenu par les pêcheurs (par lb de poids brut)	2,90 \$	2,49 \$	1,90 \$	1,50 \$	1,14 \$	-	1,60 \$

Ce scénario a pour but d'imiter la situation financière de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser de la saison 2005. Il repose sur les hypothèses suivantes :

- Les poissons sont pêchés dans « l'estuaire ». En fait, la pêche actuelle se compose d'un mélange de poissons capturés en mer, dans l'estuaire et en fin de migration. On reconnaît que les pêches du secteur E de la zone 29 ont été très réduites au cours des dernières années, mais dans le cadre de l'étude, le mélange est censé correspondre en moyenne à celui qui est associé à la pêche dans l'estuaire.
- Une pêche concurrentielle - ouvertures de courte durée, peu nombreuses, imprévisibles.
- Une pêche de 875 000 poissons - la moyenne des huit années (deux cycles).
- Des prix du marché de niveau moyen (des prix typiques de la saison 2005, et non pas forcément les prix pratiqués au cours du printemps et de l'été 2006⁵).

Voici les éléments qui se dégagent des plans financiers :

Analyse différentielle :

- Le chiffre révèle les rendements par livre de production attribué à chaque famille de produits. Par exemple, une livre de saumon rouge attribuée aux produits de « flancs fumés » donnerait au transformateur un rendement de 1,62 \$ par livre de produit fini, et 2,90 \$ par livre de poids brut au pêcheur. À l'autre extrémité du spectre, une livre de saumon rouge attribuée à la « conserve de saumon rouge de 0,5 lb ou 0,23 kg de catégorie régulière » donnerait 0,34 \$ au transformateur et 0,60 \$ au pêcheur.
- Les rendements moyens pondérés associés à la gamme de produits indiquée correspondent à 0,38 \$ la livre de poids brut pour les transformateurs (la marge) et à 1,60 \$ la livre de poids brut pour les pêcheurs.
- Dans une perspective commerciale, la composition de la gamme de produits doit être grandement améliorée afin de hausser les rendements par livre de poids brut que toucheront les intervenants.

Analyse globale

- Le produit de la vente, soit la valeur en gros de la pêche, est d'environ 15 millions de dollars.

⁵ Lors de la mise au point définitive du présent rapport, en juillet 2006, les prix du marché du saumon rouge connaissaient un repli considérable depuis les niveaux constatés en 2005.

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

- Les marges bénéficiaires des transformateurs totalisent 1,8 million de dollars.
- La valeur de la pêche au débarquement est d'environ 8 millions de dollars.
- Répartis entre de multiples transformateurs ainsi que les flottilles de pêche à la senne, aux filets maillants et aux lignes traînantes, ces niveaux de recettes sont nettement insuffisants pour subvenir aux besoins des intervenants ou même pour contribuer de façon appréciable à l'exploitation.
- Dans une perspective commerciale, la taille de la pêche au saumon rouge du Fraser est réduite, comparée à la gloire de la pêche d'autrefois et par rapport à d'autres pêches commerciales de la C.-B. Les captures plus abondantes donnent la possibilité d'améliorer le niveau des retombées économiques qui reviennent aux intervenants.

Tirer le maximum de chaque livre ...

Tirer la valeur maximale de chaque livre ou kilo de poisson pêché constitue un objectif opérationnel clé, particulièrement lorsque les niveaux de prises sont extrêmement restreints. Le tableau suivant résume les rendements des participants selon une gamme de lieux de capture (océan, estuaire ou dans des secteurs situés plus près des estuaires) et types de pêche (renouvelée ou concurrentielle), en tenant pour acquis que la totalité de la récolte est consacrée à un type de pêche.

Récoltes (unités) 875 000 poissons

Lieu de capture	Océan		Estuaire		Fin de migration	
	<i>Renouvelée</i>	<i>Concurrentielle</i>	<i>Renouvelée</i>	<i>Concurrentielle</i>	<i>Renouvelée</i>	<i>Concurrentielle</i>
Type de pêche						
Prix du marché	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
Produit des ventes (valeur en gros des captures)	19 142 962 \$	16 719 625 \$	16 144 705 \$	15 108 945 \$	10 999 121 \$	10 209 619 \$
Coûts de production	5 221 917 \$	5 348 423 \$	5 053 752 \$	5 259 049 \$	5 435 199 \$	5 403 221 \$
Marge des transformateurs	2 297 155 \$	2 006 355 \$	1 937 365 \$	1 813 073 \$	1 319 895 \$	1 225 154 \$
Rendement obtenu par les pêcheurs	11 623 890 \$	9 364 846 \$	9 153 589 \$	8 036 823 \$	4 244 027 \$	3 581 244 \$
Rendement obtenu par les pêcheurs (lb de poids brut)	2,31 \$	1,86 \$	1,82 \$	1,60 \$	0,84 \$	0,71 \$

Pour une même récolte (capture de 875 000 poissons) et dans les mêmes conditions du marché (niveau moyen), les résultats divergent grandement. La variation est attribuable à l'incidence que le lieu de la capture et le type de pêche ont sur la gamme de produits. Une gamme de produits de plus grande valeur correspond à des rendements supérieurs pour les participants. Ce calcul se fonde sur l'hypothèse voulant que, pour ce niveau

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

de capture, il serait possible de commercialiser toute la production de fin de migration; cette hypothèse n'est pas vérifiée.

Le tableau suivant révèle les prix par livre qu'obtiennent les pêcheurs dans les mêmes lieux de capture et pour les mêmes types de pêche, mais dans des conditions où les prix du marché sont souples (élevé, moyen ou faible).

Lieu de capture	Océan	Océan	Estuaire	Estuaire	Fin de migration	Fin de migration
Type de pêche	Renouvelée	Concurrentielle	Renouvelée	Concurrentielle	Renouvelée	Concurrentielle
Prix du marché	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible
Rendement obtenu par les pêcheurs (lb de poids brut)	1,84 \$	1,43 \$	1,41 \$	1,21 \$	0,60 \$	0,50 \$
Prix du marché	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
Rendement obtenu par les pêcheurs (lb de poids brut)	2,31 \$	1,86 \$	1,82 \$	1,60 \$	0,84 \$	0,71 \$
Prix du marché	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Rendement obtenu par les pêcheurs (lb de poids brut)	2,77 \$	2,29 \$	2,23 \$	1,99 \$	1,08 \$	0,92 \$

Rendements obtenus par les pêcheurs

Les rendements des pêcheurs constituent l'élément le plus instable de l'équation financière dans le cas du saumon rouge du Fraser. Lorsque les valeurs par livre de saumon rouge augmentent, les pêcheurs en profitent le plus; lorsqu'elles chutent, les pêcheurs encaissent le coup. Cela est attribuable au fait que les coûts de production sont élevés et qu'ils sont liés aux niveaux de production, et non pas aux valeurs des ventes. Les pêcheurs touchent la valeur résiduelle du poisson, soit le solde une fois déduits les coûts de production et les marges des transformateurs.

La large fourchette de valeurs indiquée dans le tableau précédent réfute la notion à laquelle adhèrent certains pêcheurs et selon laquelle les conditions du marché et les caractéristiques du poisson ne sont pas de leur ressort.

Augmenter la pêche

Un plus grand nombre de captures constitue un moyen évident d'améliorer les recettes de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser. Les avantages de captures plus abondantes sont plus prononcés lorsque la gamme de produits est également prise en compte.

Qualité marchande du saumon rouge en fin de migration dans une pêche plus abondante

Comme on l'a énoncé précédemment, les perspectives de la commercialisation de volumes plus considérables de saumon rouge en fin de migration sont incertaines. Tandis que les

marchés du saumon fumé, de celui à valeur ajoutée et du saumon en conserve sont établis, bien compris et capables d'absorber une plus grande production de saumon rouge du Fraser, les projets liés aux produits ou aux marchés du saumon rouge en fin de migration, particulièrement le poisson pêché au-delà du canyon du Fraser, en sont au stade expérimental. Pour reconnaître la promesse des projets visant le saumon rouge en fin de migration, tout en reconnaissant leurs limites, on tient pour acquis que, à mesure que les volumes de pêche augmentent, le pourcentage commercialisable de la récolte chute. Une liste des meilleures hypothèses visant la commercialisation du saumon rouge en fin de migration forme une annexe du présent rapport.

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

Récolte (unités) 2 000 000

Scénario de réf. Valeur maximale Valeur minimale*

Lieu de capture	<i>Estuaire</i>	<i>Océan</i>	<i>En fin de migration</i>
	<i>Concurrentielle</i>	<i>Renouvelée</i>	<i>Concurrentielle</i>
Type de pêche			
Prix du marché	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>
Produit des ventes (valeur en gros des prises)	34 534 732 \$	43 755 343 \$	11 668 136 \$
Coûts de production	12 020 683 \$	11 983 672 \$	6 175 110 \$
Marge des transformateurs	4 144 168 \$	5 250 641 \$	1 400 176 \$
Rendement obtenu par les pêcheurs	18 369 882 \$	26 521 029 \$	4 092 850 \$
Rendement obtenu par les pêcheurs (lb de poids brut)	1,60 \$	2,31 \$	0,36 \$

*En considérant que 50 % de la capture en fin de migration est commercialisable.

Récolte (unités) 3 000 000

Scénario de réf. Valeur maximale Valeur minimale*

Lieu de capture	<i>Estuaire</i>	<i>Océan</i>	<i>En fin de migration</i>
	<i>Concurrentielle</i>	<i>Renouvelée</i>	<i>Concurrentielle</i>
Type de pêche			
Prix du marché	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>
Produit des ventes (valeur en gros des prises)	51 802 098 \$	65 633 014 \$	14 001 763 \$
Coûts de production	18 031 024 \$	17 975 508 \$	7 410 132 \$
Marge des transformateurs	6 216 252 \$	7 875 962 \$	1 680 212 \$
Rendement obtenu par les pêcheurs	27 554 822 \$	39 781 544 \$	4 911 420 \$
Rendement obtenu par les pêcheurs (lb de poids brut)	1,60 \$	2,31 \$	0,28 \$

*En considérant que 40 % de la capture en fin de migration est commercialisable.

Récolte (unités) 4 000 000

Scénario de réf. Valeur maximale Valeur minimale*

Lieu de capture	<i>Estuaire</i>	<i>Océan</i>	<i>En fin de migration</i>
	<i>Concurrentielle</i>	<i>Renouvelée</i>	<i>Concurrentielle</i>
Type de pêche			
Prix du marché	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>
Produit des ventes (valeur en gros des prises)	60 069 464 \$	87 510 686 \$	15 401 940 \$
Coûts de production	24 041 365 \$	23 967 344 \$	8 151 145 \$
Marge des transformateurs	8 288 336 \$	10 501 282 \$	1 848 233 \$
Rendement obtenu par les pêcheurs	36 739 763 \$	53 042 059 \$	5 402 562 \$
Rendement obtenu par les pêcheurs (lb de poids brut)	1,60 \$	2,31 \$	0,23 \$

*En considérant que 33 % de la capture en fin de migration est commercialisable.

Résultats

L'analyse en regard présente les estimations financières instantanées de trois niveaux annuels de captures : deux millions, trois millions et quatre millions de poissons. La pêche qui constitue le scénario de référence est comparée aux scénarios de valeur maximale et de valeur minimale.

Cette analyse a pour objet d'évaluer avec précision dans quelle mesure le chiffre d'affaires de la pêche augmente à mesure que les volumes de pêche s'accroissent. À mesure qu'augmente le chiffre d'affaires, l'écart en dollars entre les gammes de produits de grande et de faible valeur s'élargit.

Signalons que, dans les scénarios correspondant à la valeur la plus faible par livre, les rendements des pêcheurs diminuent à mesure que les volumes augmentent. Cela n'est pas attribuable aux valeurs en diminution des poissons commercialisables, mais au *pourcentage* en diminution du saumon rouge qu'il est possible de commercialiser.

Lorsqu'on réunit une meilleure gamme de produits et des volumes de pêche plus importants, la valeur de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser progresse d'une façon exponentielle, comme les rendements des participants.

Cette sagesse, et cet incitatif financier, des stratégies visant à maximiser les avantages économiques des ressources disponibles sont nettement évidents. Les rendements permettant d'obtenir les plus fortes valeurs ne sont pas théoriques; il est possible de les atteindre par la coopération et une exécution saine. Compte tenu de ce qui précède, les intervenants ne devraient pas tolérer des rendements de beaucoup inférieurs.

Résultats financiers – Résumé

Cette partie présente une certaine analyse quantitative plutôt détaillée. L'analyse fait appel à des hypothèses raisonnables et réalistes afin de calculer les avantages qui reviennent aux participants dans le cadre de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser en fonction d'une série de scénarios.

Cette analyse a pour but ce qui suit :

- Communiquer une certaine information financière (sur les recettes et les coûts dans le secteur) qui peut être nouvelle et instructive pour certains participants.
- Stimuler la réflexion sur les stratégies visant à améliorer le rendement des entreprises de la pêche au saumon rouge du fleuve Fraser.
- Constituer un cadre d'analyse des diverses options en vue de rétablir le secteur du saumon rouge du fleuve Fraser.

Refonte du secteur du saumon sockeye du Fraser

Notre étude se termine avec quelques points de vue subjectifs touchant le rétablissement de l'activité commerciale liée au saumon sockeye du Fraser.

Facteurs sur lesquels repose l'élaboration d'une stratégie

Voici quelques conseils qui pourraient se révéler utiles pour les intervenants de l'industrie du saumon sockeye du Fraser dans le cadre de l'examen d'une stratégie de redressement du secteur :

Oublier le passé...

La pêche du saumon sockeye du Fraser constituait auparavant une entreprise à grande échelle, pilier fondamental de l'industrie du saumon de la Colombie-Britannique. Les conditions qui ont contribué à la vigueur de l'exploitation du saumon rouge n'existent plus, et ne reviendront pas :

- Les récoltes industrielles (prises moyennes de sept millions de poissons de 1990 à 1997) ont eu lieu dans le cadre d'une pêche de stocks divers. Compte tenu des priorités en matière d'affectation, de l'adoption d'une approche de gestion prudente et des réalités de la *Loi sur les espèces en péril* enchâssées dans la politique et la législation, la pêche industrielle de stocks divers est chose du passé.
- Les marchands de saumon sockeye du Fraser ont perdu leur « poids ». Le Japon ne représente plus un débouché important pour le saumon rouge étêté et éviscéré congelé; la taille du marché et les prix ont diminué. La concurrence à faible coût provenant de l'Alaska a écarté les producteurs de la Colombie-Britannique du marché du saumon en conserve d'une demi-livre. Nos options pratiques et axées sur une grande valeur en matière de vente se sont largement évaporées.

Les règles d'engagement qui prévalaient dans le passé ont radicalement changé.

Ne pas accepter la situation actuelle...

De fait, l'évolution récente de la pêche du saumon sockeye du Fraser a freiné l'essor de l'industrie. Aujourd'hui, l'activité du secteur correspond à guère plus qu'une industrie artisanale (en 2005, le taux de récolte s'établissait à 128 000 poissons, d'une valeur équivalant au centième de celle enregistrée en 1994). Les questions liées aux affaires ont été asservies à des objectifs plus prioritaires.

Cependant, la reconnaissance d'un nouveau contexte commercial difficile et du piètre état actuel de l'industrie ne signifie pas pour autant un « renoncement ». L'industrie de la pêche du saumon sockeye du Fraser est largement propice à une

refonte, et qui peut ainsi assurer les intervenants d'un rendement et de revenus importants. Voici quelques-uns des atouts sur lesquels on peut miser :

- Les forts échappements observés au cours des dernières années permettent d'entrevoir une saine montaison. Le fleuve Fraser demeure l'un des plus importants cours d'eau producteurs de saumon rouge. Un cours d'eau de cette taille, et aussi productif, peut sans nul doute appuyer une activité commerciale significative.
- La croissance du marché nord-américain en ce qui concerne les parts de poisson frais et congelé, de même que la diversité de la gamme de produits du saumon sockeye du Fraser offrent des possibilités liées à l'expansion de la commercialisation.
- L'infrastructure industrielle, bien qu'elle soit appauvrie, comporte une base solide propice à la reconstitution. L'amélioration des perspectives d'affaires sera suivie d'un renouvellement de l'investissement dans l'industrie.

Compte tenu des ressources et des perspectives commerciales latentes au sein de l'industrie du saumon sockeye du Fraser, la poursuite de la dérive est simplement inadmissible.

Examiner les leçons retenues

L'expérience de l'Alaska éclaire les intervenants du Fraser dans le cadre de l'examen d'un redressement éventuel de l'industrie. Voici quelques considérations fondamentales :

- L'abondance des prises constitue un facteur, mais non pas une garantie de réussite commerciale. Au cours des dernières années, le secteur des pêches de l'Alaska a fait face à une crise et ce, malgré des récoltes saines. La fluctuation des marchés et la concurrence croissante ont nécessité un réaménagement radical des activités.
- La commercialisation (marquage, programmes de qualité) peut se révéler efficace lorsqu'il s'agit de distinguer le produit régional, d'obtenir une bonification des prix et d'influencer la perception des consommateurs. Toutefois, les créneaux de grande valeur sont rapidement saturés.
- La conception d'un secteur de la pêche qui prend en compte les lacunes du secteur (tendances relatives aux quantités débarquées, qualité et possibilité de commercialisation) entraîne directement un accroissement des recettes et une réduction des coûts. Cependant, la refonte de l'industrie de la pêche sera accompagnée d'une restructuration du secteur.

L'inaction est improductive. Les demi-mesures ne règlent pas les problèmes complexes. L'appui total des principaux intervenants

est essentiel si l'on veut que les nouvelles stratégies puissent fonctionner.

Harmonisation des intérêts

La présente étude a révélé que le lieu de la capture du poisson (océan, estuaire ou zone de fin de migration) influait fortement sur la possibilité de commercialisation. En fait, la détermination du lieu de capture constitue non pas une simple décision d'entreprise, mais un enjeu politique complexe. La distinction à établir entre les principaux intérêts suscite un obstacle fondamental à la mise en œuvre d'une refonte des activités dans le secteur de la pêche du saumon sockeye du Fraser :

- Les membres de l'industrie souhaitent rétablir les niveaux de récolte dans l'océan où, selon eux, les ressources halieutiques sont les plus précieuses.
- Les Premières nations veulent établir un accès commercial amélioré aux stocks de saumon rouge. De nombreuses Premières nations sont établies dans le bassin hydrographique du Fraser, ce qui suppose une récolte près des estuaires. Ces Premières nations font valoir qu'elles ont développé des marchés lucratifs touchant des produits traditionnels, à l'aide de poissons en fin de migration.
- Le gouvernement pondère des objectifs multiples : veiller à ce que les divers objectifs en matière de conservation soient réalisés, s'acquitter de responsabilités fiduciaires à l'égard des Premières nations en ce qui concerne le poisson utilisé à des fins alimentaires, sociales et rituelles et offrir des possibilités économiques aux Premières nations et à l'industrie.

Le gouvernement se trouve donc dans une position difficile. Le renforcement de la pêche en milieu océanique pourrait être perçu comme une approche qui compromet la conservation et l'accès des Premières nations aux ressources. En revanche, l'accroissement des récoltes près des estuaires pourrait être interprété comme un détournement non compensé des ressources du secteur commercial. Ce dilemme débouche sur l'industrie en partie « immobilisée » décrite dans la présente étude, c'est-à-dire une industrie halieutique réduite dans laquelle la récolte est déplacée vers des secteurs situés plus près des estuaires. Ni l'industrie, ni les Premières nations ne sont satisfaites de la portée ou de la rentabilité du secteur.

Le gouvernement aurait beaucoup plus de facilité à équilibrer divers objectifs si l'industrie commerciale et les Premières nations territoriales partageaient une vision commune. Si l'on veut établir une relation de travail constructive, on doit prendre en compte les craintes des deux parties :

- L'industrie craint que le poisson capturé en fin de migration ne soit « perdu » des points de vue de l'accessibilité et de la possibilité de commercialisation.
- Les Premières nations craignent que si elles ne capturent pas le poisson lorsqu'il franchit leur territoire elles n'y auront pas accès du tout.

L'industrie et les Premières nations partagent une volonté d'exploiter des entreprises durables. L'industrie veut collaborer avec les Premières nations afin d'accéder aux ressources de saumon sockeye et d'accroître la valeur de la récolte. Les Premières nations veulent utiliser le savoir-faire et l'infrastructure de l'industrie de manière à accroître leur gamme de produits et leur exposition au marché. Les deux parties reconnaissent l'absurdité de s'engager dans deux voies distinctes. Il y a largement matière à collaborer.

L'élaboration de stratégies précises visant à combler l'écart entre les intérêts de l'industrie et ceux des Premières nations déborde largement la portée de notre étude; cependant, il importe de souligner qu'un partenariat fructueux entre les parties posera les premiers jalons en vue de la mise en œuvre des initiatives d'affaires qui s'imposent.

Vision de l'industrie du saumon sockeye du Fraser

Plutôt que de prescrire une approche axée sur la refonte du secteur du saumon sockeye du Fraser (les intervenants détermineront les aspects détaillés de la mise en œuvre), nous proposons une vision de l'industrie du saumon sockeye de demain. Cette vision prend appui sur la contribution importante des intervenants de l'industrie à la rédaction du présent rapport.

Portée de la pêche

Les stocks de saumon sockeye du Fraser sont appréciables et se prêtent à des récoltes importantes. Ces stocks dépassent largement ceux de la rivière Copper ou du réservoir Chignik (prises annuelles d'environ 1,5 million de saumons rouges). Si l'on pose comme hypothèse des stocks de poisson semblables à ceux observés au cours des derniers cycles, on devrait pouvoir atteindre des récoltes annuelles de saumon sockeye du Fraser de l'ordre de deux à quatre millions de poissons.

À partir des niveaux actuels de prises (en moyenne inférieurs à un million de poissons), on accroîtra systématiquement les récoltes, à mesure que de nouvelles techniques de pêche seront mises à l'essai et que de nouveaux marchés seront exploités.

L'activité du secteur de la pêche de demain sera moins étendue que la pêche industrielle d'hier; cependant, elle aura une portée beaucoup plus large que la pêche artisanale d'aujourd'hui.

Lieu de récolte

Bien que les participants reconnaissent la qualité commerciale et la valeur du saumon rouge pêché dans l'océan, des contraintes liées à la conservation exigeront qu'une partie des prises s'effectuent dans des zones plus près des estuaires. La stratégie de récolte peut être caractérisée par une approche novatrice mettant l'accent sur la pêche à faible risque en milieu océanique, tout en utilisant la capture dans les rivières afin de tirer profit des surplus exploitables.

Le lieu des récoltes, particulièrement du point de vue de la maximisation des prises dans l'océan, constituera un facteur explicite dans le cadre de la gestion des pêches. L'exploitation optimale des récoltes de fin de migration se révélera un facteur clé du point de vue de l'entreprise.

Type de pêche

La pêche sera axée sur le marché, ce qui permettra aux intervenants de satisfaire le plus efficacement possible les exigences des clients. Voici quelques facteurs qui caractérisent la pêche axée sur le marché :

- Amélioration de la précision des prévisions de la montaison et des récoltes, afin de faciliter la planification de l'activité et de susciter un sentiment de confiance parmi la clientèle et les intervenants.
- Récolte tout au long de la migration, ce qui permet de pénétrer de façon soutenue le marché du frais; « prises » à petite échelle durant l'inter-saison et récolte plus importante en période de pointe.
- Un secteur de la pêche non concurrentiel et axé sur la qualité, sur la valeur et sur la flotte commerciale. Les projets pilotes de pêche menés à ce jour par la flotte commerciale (projets du bassin de Barkley, de San Juan et du détroit de Johnstone et le projet de pêche à la traîne dans la zone F) offrent un échantillon d'avantages. La coopérative Chignik fournit une illustration à grande échelle.
- Une pêche sélective et durable qui prend en compte les préoccupations des gestionnaires des pêches soucieux de la conservation et des consommateurs consciencieux.

Une pêche qui vise à répondre aux besoins du marché ouvre la voie à une expansion opportune de l'entreprise : investissement dans le développement de produits et de marchés, technologie, recherche et formation et éducation.

La refonte du système de gestion des pêches s'accompagnera d'une rationalisation de l'industrie. Le gouvernement et les intervenants évalueront à l'avance la portée de la rationalisation et mettront en œuvre des programmes d'ajustements à

l'intention des parties qui en subiront les conséquences négatives.

Développement de produits et de marchés

En mettant davantage l'accent sur le lieu des récoltes, sur les pratiques de manutention et sur les régimes de pêche, l'industrie sera en mesure d'accroître l'allocation du saumon rouge à des produits de plus grande valeur, et ainsi accroître la valeur de la gamme de produits.

Les produits-créneaux et les innovations commerciales mises en œuvre par les petits entrepreneurs et les Premières nations seront favorisés et exploités au fil du temps. Les produits haut de gamme continueront de représenter la majeure partie de la production et de la valeur, et les marchés frais des États-Unis offriront des perspectives de croissance intéressantes. L'industrie du saumon sockeye du Fraser sera diversifiée et concurrentielle du point de vue de l'étendue de sa gamme de produits.

Aide à la mise en marché

Un vaste programme générique de commercialisation appuie les initiatives de développement de produits et d'exploitation de marchés des intervenants de l'industrie du Fraser (tout comme l'ASMI appuie l'industrie du saumon de l'Alaska). On rétablira l'image du saumon sockeye du Fraser parmi les grossistes, et les consommateurs seront sensibilisés à ce saumon rouge de qualité supérieure.

Intégration de la pêche commerciale

Les intervenants ont reconnu que la mise sur pied de nombreuses pêcheries, à l'intention de nombreux utilisateurs, était contraire à l'objectif d'accroître les taux de récolte. On a intégré la pêche, et ainsi réduit les complications liées à la gestion. Les démarcations entre les types d'engins de pêche commerciale, et entre les intérêts commerciaux et les intérêts autochtones se sont estompées. Compte tenu du règlement des questions liées aux allocations, et comme les pêcheurs jouissent d'un accès assuré aux ressources, la priorité s'est déplacée vers la maximisation de la valeur des récoltes. On a harmonisé les intérêts de l'industrie et ceux des entreprises des Premières nations; en outre, les décisions touchant les récoltes, les produits et les marchés sont fondés, non pas sur des facteurs territoriaux, mais sur des enjeux commerciaux.

Une entreprise concurrentielle

Les producteurs de saumon sockeye du fleuve Fraser évoluent dans un milieu axé sur une concurrence de plus en plus complexe. Plus que jamais, les distractions sont nombreuses, les coûts sont élevés et la concurrence, redoutable. Les pêcheries de l'Alaska, qui déterminent le rythme de l'activité dans le secteur du saumon rouge, continuent de mettre au point et

d'améliorer leurs pratiques commerciales. Les modifications fondamentales qu'apportent les intervenants du secteur du Fraser à leurs entreprises permettent à ceux-ci de faire valoir leurs intérêts dans le contexte commercial en évolution. Il n'y a pas d'immobilisme, toutefois.

Une entreprise **importante**

Dans le contexte envisagé, la pêche du saumon sockeye du Fraser atteint une portée économique considérable - largement plus importante que celle observée dans le cadre des deux derniers cycles - bien qu'elle soit modeste comparativement aux niveaux atteints dans le passé.

Le tableau suivant offre un aperçu du rendement commercial envisagé (par rapport à celui de 2005) :

	Scénario de 2005	Potentiel (faible)	Potentiel (élevé)
<i>Taux de récolte (unités)</i>	128 000	2 000 000	4 000 000
<i>Recettes de ventes</i>	2 210 223 \$	36 902 182 \$	84 840 542 \$
<i>Coûts de production</i>	769 324	11 551 432	23 379 324
<i>Marge des transformateurs</i>	265 227	4 428 262	10 180 865
<i>Disponibilité pour les pêcheurs</i>	1 175 672	20 922 488	51 280 353
<i>Disponibilité pour les pêcheurs (par livre de poids brut)</i>	1,60 \$	1,82 \$	2,23 \$

Grâce à des récoltes oscillant entre deux et quatre millions de poissons, à la mise au point de la gamme de produits et au développement des marchés (et l'évolution des prix) au fil du temps, le secteur du saumon sockeye du Fraser est en mesure d'accroître d'une manière exponentielle les revenus des transformateurs et des pêcheurs.

Cet accroissement représente des gains tangibles et réalistes, qui peuvent être atteints grâce à l'action concertée des intervenants du secteur de la pêche du saumon du fleuve Fraser.

Observation finale

Dans une analyse de rentabilité « normale » (par exemple, dans le cas d'une société aux prises avec des difficultés), on demande à une équipe de gestion de concevoir une stratégie de redressement. La difficulté est liée à la capacité de reconnaître les problèmes complexes touchant l'entreprise et de déterminer des solutions qui respectent les contraintes sur le plan du capital de cette dernière.

En ce qui concerne le saumon sockeye du Fraser (qui ne fait certes pas l'objet d'une analyse de rentabilité « normale »), on se trouve dans la situation opposée : la difficulté a trait à la

Étude de référence sur le saumon rouge du fleuve Fraser

capacité d'*habiliter une équipe de personnes afin de régler des problèmes d'entreprise*, lorsque les solutions sont évidentes.

L'entrepreneur ne sous-estime pas les obstacles à surmonter si l'on veut inciter les intervenants du secteur du saumon sockeye du Fraser à collaborer et à partager une vision commune. Nous espérons, toutefois, que la présente analyse fournira une certaine orientation et un incitatif dans ce sens.

Annexe 1 : Hypothèses relatives au modèle financier

Récupération du produit fini (selon le poids brut)	Flanc fumé	Partie à valeur ajoutée	Conserve 0,25 lb ou 0,114 kg	Congelé étêté et éviscéré	Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg	Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg régulière
Saumon pêché dans l'océan	41 %	57 %	71 %	78 %	72 %	70 %
Saumon pêché en estuaire (zone 29)	39 %	55 %	70 %	76 %	71 %	69 %
Saumon de fin de migration	37 %	52 %	68 %	76 %	69 %	67 %

* Le poisson de fin de migration n'est pas forcément commercialisable sous certaines formes.

Gamme de produits selon le lieu de récolte et le type de pêche (% de la récolte selon la gamme de produits)	Flanc fumé	Partie à valeur ajoutée	Conserve 0,25 lb ou 0,114 kg	Congelé étêté et éviscéré	Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg	Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg régulière
Saumon pêché dans l'océan, produits reconstitués	15 %	40 %	30 %	15 %	0 %	0 %
Saumon pêché en estuaire, produits reconstitués	5 %	20 %	30 %	25 %	20 %	0 %
Saumon de fin de migration, produits reconstitués	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %
Saumon pêché dans l'océan, pêche concurrentielle	10 %	10 %	30 %	35 %	15 %	0 %
Saumon pêché en estuaire, pêche concurrentielle	5 %	5 %	25 %	30 %	35 %	0 %
Saumon de fin de migration, pêche concurrentielle	0 %	0 %	0 %	0 %	25 %	75 %

Prix de vente (selon le poids fini en livres, montant en dollars canadiens)	Flanc fumé	Partie à valeur ajoutée	Conserve 0,25 lb ou 0,114 kg	Congelé étêté et éviscéré	Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg	Conserve 0,5 lb ou 0,23 kg régulière
Élevé	12,00	5,50	4,58	2,59	3,13	2,50
Moyen	15,00	7,50	5,83	4,02	4,17	3,13
Faible	13,50	6,50	5,21	3,30	3,65	2,81

Coûts de production (sauf l'achat de poisson) – (en dollars)	Flanc fumé	Partie à valeur ajoutée	Saumon en conserve de ¼ de lb	Saumon étêté et éviscéré congelé	Saumon en conserve de ½ lb	Produit standard en conserve de ½ lb
	Acquisition de poisson (sauf l'achat) – montant (\$) par livre de poids brut	41 %	57 %	71 %	78 %	72 %
Déchargement, pesage, glace, chariot, transport à l'usine						
CAE, CSST	39 %	55 %	70 %	76 %	71 %	69 %
Coûts de production selon le poids fini en livres	37 %	52 %	68 %	76 %	69 %	67 %
Frais d'entreposage (entreposage sous froid et à sec, intérêt)						
Transport au client						

* Les frais d'entreposage varient selon la valeur des stocks.

Durée des stocks (mois)	6	0	6	4	6	8
Frais mensuels d'entreposage (% du prix de vente)	0,25 %	0,5 %	0,5 %	1,0 %	0,5 %	0,5 %

Annexe 2 : Hypothèses relatives à la qualité marchande du saumon sockeye de fin de migration

Niveau de récolte (unités)	2 000 000	3 000 000	4 000 000
Niveau de récolte (livres)	11 500 000	17 250 000	23 000 000

Résultats financiers selon la possibilité de commercialiser la totalité de la récolte

Recettes de ventes (valeur en gros des prises)	23 336 272 \$	35 004 408 \$	46 672 545 \$
Coûts de production	12 350 220	18 525 329	24 700 439
Marge des transformateurs	2 800 353	4 200 529	5 600 705
Disponibilité pour les pêcheurs	8 185 700	12 278 550	16 371 400
Disponibilité pour les pêcheurs (par livre de poids brut)	0,71 \$	0,71 \$	0,71 \$

Hypothèses relatives à la possibilité de commercialisation (% de la récolte)	50 %	40 %	33 %
Livres commercialisables	5 750 000	6 900 000	7 590 000
Livres non commercialisables	5 750 000	10 350 000	15 410 000

Résultats financiers selon les hypothèses relatives à la possibilité de commercialisation

Recettes de ventes (valeur en gros des prises)	11 668 136 \$	14 001 763 \$	15 401 940 \$
Coûts de production	6 175 110	7 410 132	8 151 145
Marge des transformateurs	1 400 176	1 680 212	1 848 233
Disponibilité pour les pêcheurs	4 092 850	4 911 420	5 402 562
Disponibilité pour les pêcheurs (par livre de poids brut)	0,36 \$	0,28 \$	0,23 \$