

Dixième assemblée publique annuelle de la CCL
Le mercredi 18 janvier de 16h à 18h
Salle de Bal A, Delta Ottawa City Centre

ALISTAIR JOHNSTON, PRÉSIDENT DE LA CCL

La CCL a 50 ans!

Cette assemblée annuelle est tout à fait spéciale. La CCL a 50 ans! En octobre 2016, la CCL marquait un jalon important, elle a eu 50 ans. Mise sur pied en 1966 par l'entremise de la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, la CCL est une société d'État qui a plusieurs rôles et responsabilités. Entre autres, nous

- coordonnons les politiques laitières fédérales et provinciales grâce à une collaboration constructive et des consultations sérieuses auprès de tous les secteurs de l'industrie
- créons un mécanisme de production laitière visant à stabiliser les revenus et éviter des surplus coûteux
- jouons un rôle de facilitateur et de partenaire dans les divers forums qui influencent la politique laitière au Canada.
- offrons un cadre de travail de gestion pour l'ensemble de l'industrie laitière canadienne

Nous sommes fiers des nombreux succès obtenus durant les dernières 50 années et, encore plus important, nous poursuivront nos efforts pour accomplir les objectifs que nous avons établis pour faire avancer et profiter l'ensemble de l'industrie laitière canadienne.

Cette assemblée annuelle lance les célébrations de notre 50^{ème} anniversaire qui auront lieu cette année. Au nom du personnel de la CCL et des membres de la Commission, anciens et nouveaux, je suis heureux de voir le nombre de participants présents à cette assemblée et j'espère que vous demeurez avec nous après l'assemblée annuelle pour une réception vins et fromages.

L'industrie laitière canadienne : Revue de l'année

2016 fut toute une année! Depuis notre dernière assemblée annuelle, bien des choses se sont produites dans l'industrie laitière canadienne.

- * La CCL a mis en place des mesures pour encourager les investissements dans les infrastructures de transformation laitière en imposant un plafond souple sur les achats de PLÉ des transformateurs.
- * Les importations de lait diafiltré destiné à la fabrication de fromages ont augmenté.
- * La classe 6 a été créée et mise en œuvre en Ontario le 1^{er} avril 2016.
- * Le CCGAL a fait des changements temporaires à la classe 4(m) CPL pour y inclure les CPL liquides et le lait écrémé afin d'atténuer les répercussions de la classe 6 sur les autres provinces et de créer un terrain équitable pour les transformateurs.
- * La CCL a commencé à faire le suivi des composants obtenus par le Programme de report de droits afin d'empêcher leur utilisation sur le marché intérieur.
- * La Stratégie nationale sur les ingrédients a été introduite lors de la réunion du CCGAL de juillet 2016, la mise en œuvre est en attente d'un vote favorable de la CCL qui prévoit que les conditions de circonstances exceptionnelles et les exigences d'audits seront respectées.
- * De plus en plus de provinces ont adopté le système MUV de l'Ontario pour assurer le suivi de l'utilisation du lait dans les diverses classes.

- * La croissance rapide de la demande s'est poursuivie, les stocks de beurre sont demeurés bas et le surplus structurel de SNG était toujours à la hausse.

Je passe maintenant à mon rapport sur la gouvernance.

Mandat de la CCL

Comme plusieurs d'entre vous le savent, le mandat de la CCL, tel que défini dans sa loi est de « permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution pour leur travail et leur investissement et assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité ». Mais notre but est plus large et on peut précisément le capturer dans notre énoncé de mission qui est d'assurer un leadership qui permet de dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit des Canadiens, au profit de tous les Canadiens, y compris les consommateurs, les producteurs laitiers, les transformateurs laitiers, les transformateurs secondaires et les restaurants, pour n'en nommer que quelques-uns.

Au cours de la dernière année, la CCL a continué d'encourager l'industrie laitière canadienne à accroître les marchés, à innover et s'adapter aux nouvelles réalités des marchés.

Gouvernance – Conseil d'administration de la CCL

La CCL est gouvernée par un conseil d'administration (CA). Il se compose de moi-même comme président, de notre commissaire, Jennifer Hayes et du chef de la direction, Jacques Laforge. Nous avons été nommés par le Gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Nous remplissons nos mandats respectifs à temps partiel. Notre longue et vaste expérience de l'industrie laitière, que ce soit dans le domaine de la production ou de la transformation, nous permet d'apporter un équilibre et une approche équitable dans les prises de décisions.

Gouvernance – Responsabilités du conseil d'administration

Le CA est responsable de l'intendance de l'ensemble de l'organisation et nous sommes imputables devant le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Nous approuvons le plan d'entreprise de la CCL, le rapport annuel, le plan stratégique, le budget et les états financiers. Nous élaborons des politiques et des pratiques pour la CCL et veillons à identifier les principaux risques d'affaires et à mettre en place les systèmes adéquats pour gérer ces risques. Nous assurons également l'intégrité des systèmes informatiques et des pratiques de gestion, le développement et la mise en œuvre d'un plan de relève complet ainsi que la divulgation proactive de notre travail et de nos décisions. Cela fait partie de notre engagement à l'ouverture et à la transparence, sujet sur lequel nous reviendrons plus tard.

Notre processus décisionnel

Tel que mentionné à l'assemblée annuelle de l'an dernier, à titre de président du conseil d'administration, je suis un ardent défenseur de la mise en place d'un processus de prise de décision basé sur la stratégie, qui est redevable, juste, efficace, transparent et inclusif.

En 2017, attendez-vous à voir l'évidence et l'application de cette pratique.

Sondage auprès de l'industrie

Dans le contexte de changement que connaît le secteur laitier et face au nombre croissant d'intervenants au sein de l'industrie et autour de la table du CCGAL, la CCL s'oriente vers les moyens d'aider l'industrie à traverser une période difficile. Un de ses objectifs stratégiques est de pouvoir s'adapter rapidement aux changements importants du secteur afin de demeurer une organisation hautement performante. Dans ce contexte, la CCL retiendra les services du Groupe Intersol, un cabinet-conseil renommé d'Ottawa, afin qu'il dirige la planification, l'orientation et l'administration du sondage.

Le sondage a pour but :

- d'évaluer le succès de la CCL dans l'accomplissement de son rôle et de ses fonctions (par exemple sur les plans de la facilitation de l'industrie, des services de secrétariat, de l'administration des programmes)
- d'évaluer le rôle de leadership joué par la CCL au sein de l'industrie laitière canadienne
- d'acquérir une meilleure compréhension de la vision qu'ont les intervenants de l'industrie laitière de l'avenir et du rôle que la CCL pourrait jouer dans ce contexte
- de cerner les possibilités et les domaines d'amélioration pour la CCL, ainsi que les mesures connexes concrètes basées sur ces aspects

Déjà, les principaux intervenants de l'industrie laitière, notamment les producteurs, les transformateurs, les consommateurs et les gouvernements provinciaux, ont répondu au sondage qui permettra à la CCL de savoir ce qu'elle peut faire de plus et quels sont ses points forts. Nous attendons avec impatience le rapport final d'Intersol. Nous sommes désireux de savoir quelles sont les perceptions des partenaires de l'industrie et quels sont les domaines à améliorer.

Les résultats de ce sondage permettront à la CCL d'éclairer la séance de planification stratégique annuelle prévue pour plus tard en janvier et pourrait former la base des discussions au cours d'une séance future sur une vision d'avenir pour l'ensemble de l'industrie. À partir des résultats de l'évaluation, la CCL établira des objectifs et des initiatives qui seront mesurables dans le temps, ce qui lui permettra de suivre ses progrès et sa capacité de répondre à l'industrie.

Les résultats préliminaires démontrent que certains domaines généraux sont moins positifs et qu'il y a place à amélioration selon les commentaires des partenaires de l'industrie reçus jusqu'à maintenant. Une observation portait sur le manque d'uniformité lorsqu'on a demandé d'identifier les domaines qui nécessitaient une amélioration. Intersol effectue présentement des entrevues téléphoniques avec certains de nos principaux partenaires pour obtenir plus de précisions quant à ces domaines. L'axe de cette deuxième phase (entrevues téléphoniques) est basé sur les résultats du sondage en-ligne. En fin de compte, nous espérons avoir une idée claire de ces préoccupations afin de les aborder de façon à aider à atténuer les problèmes dans ces domaines.

Notre engagement envers l'ouverture et la transparence

Suivant la directive du gouvernement actuel sur l'ouverture et la transparence, la CCL s'est engagée à faire de même. Nous continuerons d'afficher régulièrement l'information sur notre site Web, tels que nos rapports financiers, les dépenses de voyage des commissaires, le sommaire du plan d'entreprise de la CCL, etc. Nous avons récemment affiché de nouveaux documents telle la lettre de mon mandat qui provient du ministre ainsi celle du président de la CCL ainsi que les résultats de l'évaluation annuelle du conseil d'administration.

Récemment, le conseil d'administration a tenu sa huitième évaluation annuelle tel que recommandé dans le document d'orientation sur la création d'un conseil d'administration efficace, publié par le

Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous sommes satisfaits des résultats mais nous réalisons également qu'il y a toujours place à l'amélioration. Suivant cette évaluation, un petit groupe de travail a été créé pour examiner les résultats de plus près, déterminer les domaines à améliorer et recommander un plan d'action. Je vous encourage à consulter notre site web pour prendre connaissance de ce plan d'action. Les domaines d'améliorations identifiés dans le plan sont l'orientation des membres du conseil d'administration, le processus des réunions du conseil d'administration et la prise de décision, ainsi que la planification de la relève et les communications. Je parle au nom du conseil d'administration lorsque je dis que je suis impatient de mettre en œuvre les recommandations du groupe de travail.

CHANTAL LAFRAMBOISE, DIRECTRICE, FINANCES ET ADMINISTRATION

Rapport sur les états financiers

Le rapport annuel qui a fait l'objet d'un audit et a été accepté par le Bureau du vérificateur général (BVG) a été déposé et approuvé par le parlement le 24 novembre 2016.

Stocks

Les stocks de la CCL comprennent du beurre et de la poudre de lait écrémé (PLÉ) achetés en vertu de trois programmes.

Le premier, le Programme intérieur de saisonnalité comprend :

- du beurre en vrac du plan A, qui est revendu aux transformateurs lorsque la demande intérieure saisonnière augmente, et,
- le beurre et la poudre de lait écrémé du plan B, achetés des transformateurs qui doivent racheter leurs produits laitiers à l'intérieur d'une certaine période de temps.

Le deuxième est le Programme de retrait des surplus, qui est utilisé pour la poudre de lait écrémé qui sera revendue sur les marchés de l'exportation et de l'alimentation animale.

Enfin, la CCL achète du beurre importé pour remplir les obligations du Canada envers l'Accord sur l'agriculture de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). En 2015-2016, afin de combler la demande du marché, la CCL a également obtenu un permis d'importation supplémentaire de 8 400 tonnes de beurre.

Le 31 juillet 2016, la valeur de l'inventaire total de la CCL était plus élevée que les années précédentes, et ce pour le beurre et la PLÉ.

Pour ce qui est du beurre, l'augmentation était surtout due à des quantités plus élevées de beurre importé par la CCL pour satisfaire la forte demande du marché.

Pour la PLÉ, deux raisons principales expliquent la hausse significative. Premièrement, les faibles prix mondiaux ont restreint les exportations de PLÉ. Deuxièmement, une demande plus forte en matière grasse et la forte production que cela a entraînée se sont traduites par une augmentation des surplus de solides non gras achetés dans le cadre du Programme de retrait des surplus.

Activités intérieures

Dans le cadre de ses activités intérieures, la CCL achète et vend du beurre et de la poudre de lait écrémé pour équilibrer l'offre des produits laitiers sur le marché intérieur tout au long de l'année.

En 2015-2016, la marge provenant des ventes intérieures a augmenté de 12 M\$ par rapport à l'année précédente. Cela était surtout attribuable à des revenus supérieurs provenant des ventes de beurre importé. L'approvisionnement serré de beurre canadien durant l'année a fait en sorte que la CCL a dû obtenir des permis supplémentaires d'importation pour 8 400 t de beurre, en plus de son CT annuel de beurre de 3 274 t.

Cette année, un total de 11 000 t de beurre importé a été vendu contre 4 400 t l'an dernier. Ces revenus plus élevés des ventes de beurre importé ont été neutralisés par une diminution des revenus pour le beurre et la poudre de lait écrémé canadiens.

L'effet net a été une marge brute semblable pour les deux années.

Activités d'exportation

Les revenus provenant des exportations ont baissé en 2015-2016 comparativement à l'année précédente en raison d'une baisse des prix mondiaux des produits laitiers. La CCL a vendu environ 14 000 t de PLÉ en 2015-2016 comparativement à près de 12 000 t durant l'année laitière précédente. Malgré cela, les revenus ont diminué de 3,5 M\$ comparativement à l'année précédente. Le résultat représente une légère marge de 0,3 M\$.

La CCL achète les produits laitiers excédentaires destinés à l'exportation à des prix qui reflètent les conditions courantes du marché mondial dans le but de faire ses frais durant une année laitière donnée. Comme ces marchés sont imprévisibles, nous affichons parfois une légère perte ou un léger profit en fin d'année laitière, ce qui a été le cas en 2015-2016.

Autres revenus

Voyons maintenant les autres sources de revenus de la CCL, en plus de ses opérations commerciales. Le financement provenant des mises en commun représente les revenus obtenus des producteurs et du marché pour financer une partie des frais d'administration de la CCL, l'étude sur le coût de production, ainsi que les frais de possession des stocks de beurre de la CCL.

Le financement provenant du gouvernement du Canada sert à financer une partie des frais d'administration de la CCL.

Les revenus des services d'audit proviennent des vérifications de l'utilisation du lait en usine effectuées par la CCL dans 6 provinces selon le principe du recouvrement des coûts.

Charges opérationnelles et frais d'administration

La prochaine diapositive porte sur les charges opérationnelles et les frais d'administration de la CCL pour l'exercice financier se terminant le 31 juillet 2016.

Les charges opérationnelles, qui totalisent 1,7 M\$ en 2015-2016, sont composées des initiatives de l'industrie, de l'étude sur le coût de production ainsi que d'autres charges opérationnelles.

Les dépenses administratives de 2015-2016 totalisent 7,8 M\$, ce qui correspond au budget. Les frais d'administration se composent principalement des salaires et avantages sociaux des employés, le reste comprenant le loyer de l'édifice, les déplacements et le soutien administratif.

Résultat global

Cela nous amène à l'excédent d'exploitation pour l'exercice se terminant le 31 juillet 2016.

L'excédent d'exploitation de cette année, provenant des programmes de saisonnalité et de retrait de surplus, se chiffre à 5,9 M\$. Puisque les producteurs laitiers sont responsables du financement de ces programmes, ces profits ont été retournés aux agences et offices provinciaux de mise en marché du lait.

En tenant compte du paiement de cet excédent d'exploitation, le « résultat global total » de la CCL pour l'exercice financier se terminant le 31 juillet 2016 est de 18,5 M\$.

Cela termine donc mon examen des principaux éléments financiers de la CCL.

JACQUES LAFORGE, CHEF DE LA DIRECTION DE LA CCL

Nos thèmes stratégiques

Au mois de janvier de chaque année, suivant l'assemblée annuelle, le conseil d'administration et l'équipe de la haute direction tiennent une session de planification stratégique pour établir les principaux buts et objectifs pour l'année laitière à venir qui sont basés sur un survol des environnements interne et externe. Pour ce qui est de l'année 2016-2017, les thèmes stratégiques de la CCL étaient :

- Des marchés en croissance
- Une industrie qui s'adapte
- Un système de gestion de l'offre bien administré
- Une CCL bien gérée

Nous avons établi une liste de buts et d'objectifs sous chaque thème.

Faits saillants sur la CCL en 2015-2016 - secteur de l'industrie

- * Créé le programme LPC le 1^{er} octobre 2015
- * Diminution du prix de la PLÉ le 1^{er} février 2016
- * Renouveler le Fonds d'investissement partagé le 1^{er} juin 2016
- * Importé plus de 8 000 tonnes de beurre
- * A continué de faire le suivi du plafond souple sur les achats de PLÉ
- * Haussé les prix de soutien le 1^{er} septembre 2016
- * Étudié les répercussions de la stratégie nationale sur les ingrédients
- * Continué à faciliter et conseiller les principaux organismes de prise de décisions
- * Poursuivi ses activités pour aider le système à fonctionner

Faits saillants sur la CCL en 2015-2016 - opérations

- * Nous avons réussi à combler les départs à la retraite et les départs d'employés clés
- * Nous avons fait face à des difficultés et des délais de dotation de personnel

- * Nous avons modifié la structure organisationnelle de la CCL
- * Nous avons créé deux nouveaux postes de directeur (Directrice des Services intégrés (Chantal Paul) et Directeur des Politiques et de l'économie (Benoît Basillais).
- * Le taux de satisfaction selon le sondage annuel des employés était de 94 %.
- * Nous avons travaillé à attirer de nouveaux investissements dans la transformation laitière canadienne

ALISTAIR JOHNSTON, PRÉSIDENT DE LA CCL

Mot de la fin

Comme mot de la fin, vous remarquerez que j'ai inscrit certains mots clés sur la diapositive derrière moi.

Collaboration

Mise en œuvre

Croissance

Investissement

Adaptation

Transparence

Imputabilité

Sécurité

Gouvernance

Ce sont les thèmes que je m'engage à renforcer et élargir durant mon mandat de président de la CCL Non seulement pour la CCL en tant qu'organisation, mais pour l'ensemble de l'industrie laitière canadienne.