

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2014-2015 À 2018-2019

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE
TERMINANT LE 31 JUILLET 2015

Plan d'entreprise daté du 1^{er} avril 2014

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES.....	2
SOMMAIRE	3
PROFIL DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT'	4
Aperçu de la CCL.....	4
Mission.....	4
Mandat	4
Politique publique.....	4
Activités principales	5
Langues officielles	7
Gouvernance.....	7
ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION.....	10
Évaluation des résultats de 2013-2014.....	10
Environnement externe.....	12
Ressources de l'entreprise	14
BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT'	17
Thèmes stratégique et stratégie	17
Objectifs et mesures de rendement pour la période de planification	19
Cibles de rendement de la CCL pour 2014-2015	19
RENSEIGNEMENTS FINANCIERS.....	24
Résumé.....	24
Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget et des prévisions.....	24
ANNEXE A - GLOSSAIRE DES TERMES LAITIERS	29

SOMMAIRE

L'industrie laitière canadienne comprend plus de 12 000 fermes et 480 usines de transformation. Le Canada produit près de 79 millions d'hectolitres de lait par année, essentiellement destinés au marché intérieur. Les fermes laitières ont des recettes de 5,9 G\$. L'industrie de la transformation livre des produits d'une valeur de 15,7 G\$ et emploie environ 24 500 personnes. Les tendances de la consommation ont changé au cours des 20 dernières années. Les Canadiens boivent moins de lait de consommation et mangent moins de crème glacée mais consomment davantage de crème, de yogourt et de fromages fins. Cette tendance se traduit par une croissance du marché d'un peu plus de 1% par année.

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État qui compte 60 employés. La CCL administre les éléments du système de la gestion de l'offre qui lui ont été confiés. Elle établit le prix de soutien pour le beurre et la poudre de lait écrémé qui servent de référence pour l'établissement du prix du lait à la ferme. Elle veille également à ce que la production de lait corresponde à la demande. La CCL anime les organismes décisionnels de l'industrie qui élaborent les politiques touchant la mise en marché du lait et des produits laitiers et elle participe aux décisions. De plus, la CCL administre plusieurs programmes qui font partie du système canadien de gestion de l'offre de lait ainsi que des programmes mis sur pied par l'industrie. Les activités de la CCL s'échelonnent sur l'année laitière qui débute le 1^{er} août et prend fin le 31 juillet.

Au 1^{er} avril 2014, la CCL prévoit atteindre la plupart de ses objectifs établis pour 2013-2014. Elle a fait les ajustements nécessaires à ses et à son effectif pour se conformer aux mesures contenues dans le budget fédéral de 2012 sans avoir à réduire les services qu'elle offre à l'industrie.

En outre, la CCL a mis en place plusieurs initiatives qui devraient maintenir ou faire croître les marchés intérieur et d'exportation pour les produits laitiers canadiens. Certaines de ces initiatives assurent simplement que les marchés en croissance reçoivent un approvisionnement de lait adéquat.

La CCL continuera d'appuyer l'industrie au fur et à mesure qu'elle s'adapte aux marchés changeants. Dans les cinq prochaines années, la CCL sera impliquée dans les thèmes stratégiques suivants :

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

La CCL emprunte de l'argent auprès du Trésor du gouvernement du Canada et dispose d'une ligne de crédit. Il est prévu que les taux d'intérêts augmenteront durant la période de planification. Les frais d'intérêts augmenteront mais ils sont payés par les producteurs laitiers ou le marché, selon le programme en vertu duquel l'emprunt a été effectué. Cette augmentation des taux d'intérêt ne devrait pas avoir de répercussion sur les résultats financiers de la CCL.

La CCL ne prévoit pas d'important projet d'immobilisation durant la période de planification et n'anticipe pas la création de nouveaux programmes, ni de changements majeurs à ses programmes existants qui nécessiteraient un financement additionnel.

PROFIL DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

APERÇU DE LA CCL

Créée en 1966

60 employés au 1^{er} avril 2014

Budget 2014-2015 (année laitière) : 7,77 M\$

Année laitière : 1^{er} août au 31 juillet

Dispositions législatives : *Loi sur la Commission canadienne du lait*
Règlements sur la mise en marché des produits laitiers
Règlement sur l'exportation du fromage cheddar fort vers la CEE
Loi sur la gestion des finances publiques
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique

MISSION

Assurer un leadership qui permet de dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit des Canadiens.

MANDAT

La CCL est une société d'État qui a été créée en 1966 pour coordonner les politiques laitières fédérales et provinciales et créer un mécanisme de contrôle de la production de lait qui aiderait à stabiliser les revenus à la ferme et à éviter des surplus coûteux. Selon la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, le mandat de la CCL est de :

8. (...) 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.

POLITIQUE PUBLIQUE

La CCL est le facilitateur et le partenaire dans les divers forums qui influencent la politique laitière au Canada. Ces forums comprennent les comités qui élaborent des politiques qui sont créées par des ententes fédéral-provinciales (une nationale et deux régionales) en vue de permettre la mise en commun des revenus de lait et le partage des marchés entre les producteurs de lait. La CCL préside ces comités et leur offre une expertise technique, un appui logistique et des services de secrétariat. Elle est en mesure d'influencer la plupart des décisions nationales et provinciales qui touchent aux politiques de l'industrie laitière. Dans ces forums, la CCL représente le gouvernement fédéral et collabore avec les gouvernements provinciaux et les intervenants de l'industrie tels que les producteurs laitiers¹, les transformateurs, les transformateurs secondaires et les consommateurs.

Le plus important de ces comités est le Comité canadien de gestion des approvisionnements du lait (CCGAL). La CCL préside le CCGAL et à ce titre elle informe le comité des sujets d'intérêt et des questions à résoudre. La CCL prépare également des analyses et propose diverses solutions, options ou recommandations qui pourraient contribuer à une commercialisation plus ordonnée et efficace et donc à éviter des pénuries ou des surplus de lait.

¹Les termes et les phrases soulignés sont expliqués à l'annexe A

Les deux comités régionaux sont l'Organisme de supervision du P5 qui administre l'Accord sur la mise en commun du lait dans l'Est du Canada, et le Comité de coordination de la mise en commun du lait de l'Ouest qui administre l'Entente sur la mise en commun du lait de l'Ouest. Ces accords régionaux permettent aux producteurs des provinces participantes de mettre en commun les revenus provenant du lait ainsi que les marchés.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Dans ses efforts consentis pour appuyer l'industrie laitière canadienne, la CCL entreprend un vaste éventail d'activités. Une brève description des principales activités est fournie ci-après.

Le système canadien de la gestion de l'offre repose sur trois piliers : l'établissement des prix du lait à la ferme, la gestion de la production par l'entremise de quotas et le contrôle des importations. Depuis les débuts de la gestion de l'offre dans le secteur laitier, la CCL a été directement impliquée dans l'administration de deux des trois piliers (établissement des prix et gestion de la production) grâce à l'établissement des prix de soutien et au quota de lait de transformation.

Une fois par année, la CCL établit les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé à l'issue de consultations avec les intervenants de l'industrie. Ces prix servent de référence aux offices provinciaux de mise en marché du lait pour établir les prix du lait à la ferme pour le lait de transformation dans chaque province. La CCL peut donc veiller à ce que les producteurs de lait canadiens reçoivent du marché des revenus suffisants pour atteindre un niveau de compensation approprié pour leur travail et leur investissement.

De plus, la CCL surveille la production de lait et la demande nationale de produits laitiers et recommande les ajustements requis au quota national du lait de transformation. Elle veille ainsi à ce que la production de lait du pays corresponde à la demande des consommateurs canadiens. Il est important d'éviter une pénurie de produits laitiers qui pourrait mener à des importations supplémentaires et tout aussi important d'éviter les surplus de production en raison des coûts élevés associés à leur manutention, leur entreposage et de leur retrait du marché.

La CCL administre les trois mises en commun des revenus et des marchés qui existent entre les producteurs laitiers. Mensuellement, la CCL reçoit les données des offices provinciaux de mise en marché du lait et calcule les transferts de paiements entre les provinces pour équilibrer les revenus. La CCL ajuste également l'attribution de quota aux provinces pour tenir compte du partage des marchés.

La CCL gère certains programmes² au profit de toute la chaîne d'approvisionnement. Le tableau qui suit résume ces programmes.

² Les programmes de la CCL sont décrits dans son rapport annuel http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/CDC_AR_2012-2013_FR.pdf

Tableau 1. Programmes administrés par la Commission canadienne du lait

Nom du programme	Objectif	Public cible
Programmes intérieurs de saisonnalité	Assurer un approvisionnement continu de produits laitiers durant toute l'année malgré le niveau de consommation qui varie selon les saisons. La CCL entrepose du beurre et de la poudre de lait écrémé durant les périodes de consommation plus faible (janvier à octobre) puis revend ces produits dans le marché intérieur lorsque la consommation augmente (novembre et décembre).	Consommateurs
Programme de retrait des surplus	Retirer le surplus de produits laitiers du marché canadien en temps opportun. Les surplus sont soit exportés, en respectant les obligations du Canada envers l'Organisation mondiale du commerce, ou vendus sur des marchés moins lucratifs, comme l'alimentation animale.	Industrie laitière
Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL)	Offrir aux transformateurs secondaires un accès aux ingrédients laitiers à des prix concurrentiels pour les utiliser dans la transformation secondaire.	Transformateurs secondaires
Programme d'innovation laitière	Donner aux transformateurs un accès à du lait supplémentaire pour qu'ils puissent développer de nouveaux produits laitiers.	Transformateur laitier
Programme de redirection du lait écrémé	Rediriger le lait du marché de poudre de lait écrémé vers des marchés en croissance.	Fabricants
Programme d'exportation planifiée de fromage	Développer des marchés d'exportation à long terme pour les fromages canadiens.	Exportateurs
Programme de marketing du lait (y compris le Fonds d'investissement partagé).	Encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers dans les produits alimentaires.	Transformateurs alimentaires
Programme de bourses de la CCL	Encourager les études supérieures dans le domaine des sciences animales, sciences laitières, politiques agricoles et économie ayant trait à l'industrie laitière.	Étudiants des cycles supérieurs

La CCL importe la quantité totale de beurre permise par les contingents tarifaires de l'OMC et vend ce beurre aux participants du PPCSL par l'entremise des fabricants de beurre. Lors de cette activité, tout profit généré par la CCL est utilisé pour financer une partie de son budget administratif ainsi que des initiatives dont bénéficie l'ensemble de l'industrie. Par exemple, la CCL finance des bourses d'études supérieures pour des études touchant les domaines de l'industrie laitière et la validation des fermes laitières en vertu du programme Lait canadien de qualité, un programme d'assurance qualité à la ferme administré par les Producteurs laitiers du Canada.

La CCL contrôle aussi les exportations subventionnées de produits laitiers canadiens grâce à l'émission de permis d'exportation. Ces permis ont été mis en place pour veiller à ce que les exportations de produits laitiers canadiens n'excèdent pas les limites établies par l'OMC pour les exportations subventionnées du Canada.

La CCL travaille de près avec le ministère de l'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), principalement avec le Secrétariat de coordination du portefeuille (une section du Bureau du sous-ministre) et participe activement à d'autres forums, comme le groupe de travail du portefeuille sur le lait et les réunions des dirigeants du portefeuille. La CCL collabore aussi de près avec AAC pour veiller à ce que les programmes créés par la CCL ou l'industrie laitière soient conformes à la politique agricole canadienne et aux ententes commerciales signées par le Canada.

Sous plusieurs aspects, les rôles que la CCL joue auprès de l'industrie s'inscrivent dans les priorités stratégiques énoncées dans le cadre quinquennal des politiques agricoles Cultivons l'avenir 2 (CA2) que la CCL appuie. CA2, entré en vigueur le 1^{er} avril 2013, met l'accent sur des initiatives stratégiques dans les domaines de l'innovation, de la compétitivité et du développement de marchés pour renforcer davantage la capacité du secteur à croître et prospérer. Plusieurs des programmes administrés par la CCL s'accordent tout à fait à ces priorités. Les programmes, tels que le Programme d'innovation laitière, le Programme de bourses et d'autres activités du Programme de marketing du lait en sont de bons exemples. Un des objectifs du Programme de marketing du lait est de favoriser l'innovation et le développement de nouveaux produits. Le Programme des bourses de la CCL favorise aussi l'innovation et contribue à créer un pool de jeunes cerveaux qui continueront d'innover dans tout le secteur agroalimentaire.

De plus, le système de gestion de l'offre, et particulièrement les trois mises en commun qui existent actuellement, forment un excellent outil de gestion des risques pour les fermes laitières canadiennes. Alors que la croissance du marché est partagée entre plusieurs producteurs lorsque tout va bien, lors de coups durs, toute contraction du marché est aussi partagée entre plusieurs producteurs. Ceci réduit les répercussions qu'une fermeture d'usine, par exemple, peut avoir sur les fermes locales ou sur une petite province. Puisque les revenus sont aussi mis en commun entre les producteurs, l'effet d'un changement d'utilisation du lait dans une province, d'une classe profitable³ à une classe moins lucrative, serait aussi distribué sur plusieurs fermes, réduisant ainsi les répercussions sur chaque ferme. De plus, l'établissement des prix, la gestion de la production et des importations prévisibles apportent une stabilité au marché intérieur et réduisent les risques autant pour les producteurs que pour les transformateurs.

Au fil des ans, la CCL a établi d'excellentes relations d'affaires avec les partenaires de l'industrie. Elle comprend bien les subtilités du système de gestion de l'offre de lait et peut proposer des solutions acceptables pour l'ensemble de l'industrie. Elle est aussi perçue comme un bon administrateur de programmes, puisqu'elle administre plusieurs programmes de l'industrie.

LANGUES OFFICIELLES

La Commission canadienne du lait est sujette à la *Loi sur les langues officielles*. Puisque ses bureaux CCL sont situés dans la région de la capitale nationale, 97 % des postes sont bilingues. La CCL se conforme aux diverses politiques afférentes aux langues officielles. Elle est fière de servir ses clients et le public dans les deux langues officielles et de promouvoir leur usage au travail.

GOUVERNANCE

La CCL est une société d'État fédérale désignée à la partie I de l'annexe III et à l'annexe IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La CCL rend compte au Parlement par l'entremise du ministre d'Agriculture et Agroalimentaire. En plus de la *Loi sur la CCL*, les ententes entre le gouvernement fédéral et les provinces accordent à la CCL les pouvoirs associés à bon nombre des programmes et des services que ses employés fournissent au quotidien.

Le conseil d'administration (CA) est responsable de l'orientation et de la gouvernance de la CCL. Il doit veiller à ce qu'elle rende compte du financement qu'elle reçoit du gouvernement du Canada et de l'industrie. Le CA exerce ses responsabilités dans cinq principaux domaines :

- a) Planification stratégique
- b) Évaluation et gestion des risques
- c) Contrôles internes
- d) Gestion et évaluation du rendement
- e) Stratégies et communications avec ses partenaires

³ Au Canada, les producteurs reçoivent un différent prix pour leur lait selon leur utilisation. La classification de lait est donc son utilisation. Une description des classes de lait est disponible au : <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?link=106>

La CCL fait rapport des activités précises de son conseil dans son rapport annuel⁴. Celles-ci comprennent l'assemblée publique annuelle de la CCL ainsi que l'examen et l'adoption du plan d'entreprise, du rapport annuel, des états financiers et du profil des risques de l'entreprise.

Le conseil d'administration de la CCL réunit le président, le chef de la direction et le commissaire⁵. Le président préside le conseil d'administration et agit aussi comme agent de liaison entre le ministre et la CCL. Le chef de la direction est responsable des activités quotidiennes de la CCL et agit comme agent de liaison entre la CCL et ses partenaires. Le commissaire apporte un soutien au président et au chef de la direction dans leurs fonctions et il préside le Comité de vérification. Les membres du conseil d'administration comptent de nombreuses années d'expérience au sein de l'industrie laitière et leurs antécédents en production laitière et en transformation sont le gage d'une approche équilibrée permettant de composer avec les objectifs souvent divergents des intervenants de l'industrie. Tous les postes sont comblés par une nomination du gouverneur en conseil. Le président et le commissaire reçoivent un traitement annuel et une indemnité quotidienne alors que le chef de la direction reçoit une indemnité quotidienne. Ces montants sont établis par le gouverneur en conseil. Ils sont tous assujettis à la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Au 1^{er} avril 2014, le conseil d'administration se compose des trois membres suivants :

Randy Williamson, Président (troisième mandat se terminant en juillet 2015)

M. Williamson possède un diplôme en marketing de l'Université de Western Ontario et un diplôme en ventes et marketing de l'Université de la Colombie-Britannique. Il a œuvré pendant plus de 30 ans dans le secteur de la transformation laitière. Sa carrière, qui a débuté en 1974 chez *Fraser Valley Milk Producers*, s'est poursuivie en 1986 chez *Dairyland Foods* puis en 1992 chez *Dairyworld Foods* pour se terminer chez Saputo où il a travaillé de 2001 jusqu'à sa retraite en 2006.

M. Williamson a siégé à de nombreux conseils d'administration notamment en tant que directeur du Conseil national de l'industrie laitière (1990-2006), directeur du *Nova Scotia Dairy Council* (1998-2005) et président du *British Columbia Dairy Council* (1994-1996).

Henricus (Hennie) Bos, Commissaire (premier mandat se terminant en septembre 2016)

M. Bos a obtenu un baccalauréat en sciences laitières aux Pays-Bas en 1974. Avant son arrivée au Canada, il a occupé divers rôles de gouvernance dans l'industrie laitière des Pays-Bas tout en étant propriétaire et exploitant d'une ferme laitière. M. Bos a immigré à Lacombe, en Alberta en 1994, où il a établi avec sa famille une ferme laitière prospère et où il a fondé en 1996 une entreprise familiale de fabrication de yogourt naturel. Il exerce depuis plus de 30 ans ses capacités de leadership dans des organisations de l'industrie laitière.

M. Bos a été membre du conseil d'administration d'Alberta Milk entre 2002-2013 où il est devenu vice-président en 2008 et président de 2009 à 2013. De 2007 à 2013, M. Bos a également été le représentant de l'Alberta au conseil des Producteurs laitiers du Canada, où il a joué un rôle actif dans divers comités. Entre 1998 et 2002, M. Bos a également été membre du conseil d'administration d'organisations comme le *Central Alberta Holstein Club* et *Alberta Milk Producers Association*.

Jacques Laforge, chef de la direction (premier mandat se terminant en février 2015)

M. Laforge est bien connu pour son leadership en agriculture tant sur la scène nationale que dans sa province natale, le Nouveau-Brunswick, où lui et son épouse exploitent une ferme mixte de 1 000 acres. Tout au long de sa carrière, il s'est montré dévoué envers la communauté des agriculteurs. Il a siégé au conseil d'administration des Producteurs laitiers du Nouveau-Brunswick pendant 10 ans avant d'en assumer la présidence de 1995 à 2000.

⁴ Rapport annuel 2012-2013 : http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/CDC_AR_2012-2013_FR.pdf

⁵ Les règles du conseil sont disponibles au <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/Rules%20of%20governance%202014.pdf>

De 1997 à 2000, il a aussi présidé l'Institut laitier et fourrager de l'Atlantique, une organisation qui fournit aux producteurs laitiers et aux fabricants un lieu où réaliser des essais en élevage. Membre du conseil d'administration des Producteurs laitiers du Canada à compter des années 1980, il a accédé au conseil de direction en 1999, puis a occupé le rôle de président de 2004 à 2011.

ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Au 1^{er} avril 2014, la CCL prévoit atteindre la plupart de ses objectifs établis pour 2013-2014. La CCL continue d'améliorer et d'adapter les divers aspects de la gestion des approvisionnements de lait sur lesquels elle exerce une certaine influence. Ceux-ci comprennent l'étude annuelle sur le coût de production du lait au Canada, les outils utilisés pour prévoir la demande, les niveaux de stocks requis et les audits. La CCL continue aussi d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement et de suivre les bonnes pratiques de gouvernance.

En 2013-2014, les domaines d'activités de la CCL étaient séparés en deux buts globaux : 1) 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 2) assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité. Ces buts font partie de deux des 16 secteurs des résultats du gouvernement du Canada : une croissance économique forte et un marché équitable et sécurisé.

Chaque but global représente une partie du mandat décrit dans la *Loi sur la CCL* (page 4) et englobe plusieurs domaines d'activité. Les services internes, tels que les ressources humaines, les finances et les communications, appuient les buts et les activités.

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2013-2014

Ce qui suit résume l'état d'avancement des buts de 2013-2014. Un rapport complet sur le rendement sera présenté dans le rapport annuel 2013-2014 de la CCL qui sera déposé au Parlement en automne 2014.

Objectif 1 Permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution pour leur travail et leur investissement

Domaine d'activité : Établissement des prix du lait de transformation et du lait de consommation

En décembre 2013, la CCL a annoncé une augmentation des prix de soutien⁶ de 1 %. Cette augmentation devrait aider les producteurs de lait canadiens à faire face à l'augmentation des coûts. Chaque année, la décision de la CCL relativement aux prix de soutien est basée en partie sur une étude annuelle sur le coût de production du lait au Canada. Le manuel utilisé pour effectuer cette étude a récemment été actualisé pour améliorer la fiabilité de l'étude tout en réduisant son coût. Par conséquent, le coût de l'étude diminuera de 10 % pour l'année civile 2014.

Domaine d'activité : Développement des marchés

La CCL a continué d'administrer plusieurs programmes qui visent à développer le marché des produits et des ingrédients laitiers. Un de ceux-ci était le Programme d'innovation laitière. Le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait avait officiellement créé un programme nommé Programme d'innovation en matière de produits laitiers, mais il n'a pas été en mesure de convenir des détails de son administration avant qu'il ne prenne fin le 31 juillet 2013. Les provinces n'ont pas été en mesure de s'entendre sur la façon de partager le quota créé par le programme mais elles ont reconnu sa valeur et ont convenu qu'il devait continuer. Compte tenu de l'appui unanime accordé à l'objectif du programme, la CCL a mis sur pied un programme semblable appelé le Programme d'innovation laitière.

⁶ Les prix de soutien sont les prix payés par la CCL lorsqu'elle achète ou vend du beurre ou de la poudre de lait écrémé dans le cadre de ses divers programmes. Ils servent de référence aux offices provinciaux de mise en marché pour déterminer le prix payé par les transformateurs pour la portion du lait qui est transformé en beurre, en poudre de lait écrémé, en yogourt, en crème glacée, etc. (lait de transformation).

À sa réunion de janvier 2013, le CCGAL a approuvé la création d'une nouvelle classe de lait pour le fromage mozzarella utilisé pour garnir les pizzas fraîches. La nouvelle classe de lait a été créée le 1^{er} juin 2013 et on en a fait la promotion auprès des restaurants qui fabriquent de la pizza. Cette classe permet aux établissements admissibles d'acheter du fromage mozzarella à un prix réduit pour stimuler la demande pour ce type de fromage. Au 1^{er} avril 2014, plus de 5 700 restaurants étaient inscrits. Après avoir élaboré les exigences en matière d'audit pour cette classe, la CCL entamera les audits de certains participants à ce programme d'ici la fin de l'année laitière en cours. Cette classe doit faire l'objet d'un examen par le CCGAL en automne 2014.

Dans le but de créer des occasions d'exportation à long terme pour les fromages canadiens, la CCL, suite à des consultations auprès de l'industrie, a créé le Programme d'exportation planifiée de fromage qui a été lancé en février 2014. Les partenaires de l'industrie, y compris les exportateurs, ont bien accueilli ce programme qui continuera d'être peaufiné en 2014-2015.

La CCL a également mis sur pied un Programme de redirection du lait écrémé pour diriger du lait vers des marchés en croissance plutôt qu'en production de poudre de lait écrémé où il y a peu de marchés. Malheureusement, les partenaires n'ont toujours pas convenu des détails concernant l'administration du programme, tel que la responsabilité concernant le transport de lait et les analyses. En partie pour cette raison et en partie parce qu'il y avait du lait en abondance et que les usines avaient un accès illimité à tout le lait entier dont elles avaient besoin, aucun lait écrémé n'a encore été redirigé en vertu de ce programme. La CCL s'attend à ce que ses partenaires parviennent à un consensus en avril pour que le lait écrémé soit redirigé dans les mois à venir, alors qu'on anticipe un approvisionnement plus serré à cause d'une diminution de la production laitière.

Domaine d'activité : Administration des mises en commun

La CCL administre trois ententes fédérales-provinciales qui encadrent le partage des revenus et des marchés entre les producteurs de lait canadiens. En tant qu'administrateur de ces mises en commun, la CCL préside les organismes décisionnels et leur fournit des conseils techniques et des services de secrétariat. Au début de 2012-2013, la CCL a co-présidé le Comité de négociation du P10, un groupe qui a reçu le mandat de négocier la mise en place d'une mise en commun de tout le lait pour les 10 provinces canadiennes. ce groupe n'a pas été en mesure d'établir une mise en commun nationale de tout le lait, il a tout de même fait plusieurs recommandations au CCGAL visant à offrir aux usines de transformation en croissance le lait requis pour desservir leurs marchés. Ces recommandations ont été approuvées et mises en œuvre par le CCGAL.

Domaine d'activité : Audits externes

La CCL effectue plusieurs audits pour vérifier si le lait vendu à prix réduit est bien utilisé dans des produits admissibles, si l'utilisation du lait est déclarée dans les classes appropriées et si les revenus des producteurs sont partagés adéquatement. Ces audits avancent bien et la CCL devrait atteindre ses objectifs annuels à cet égard. La CCL a également effectué des audits sur certains participants du Programme d'importation pour la ré-exportation administré par Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada.

Objectif 2 Assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité

Domaine d'activité : Gestion de l'offre nationale de lait de transformation

En vertu du système de gestion de l'offre, les producteurs laitiers canadiens ne peuvent produire que le volume de lait requis pour combler les marchés intérieurs de produits laitiers, ainsi qu'un petit volume pour les exportations planifiées. À cette fin, la CCL surveille la demande et avise les autorités provinciales si une variation de la demande justifie une modification du quota national de lait de transformation. Durant les 7 premiers mois de l'année laitière, la production laitière atteignait 99,1% du quota total. La CCL prévoit qu'au 31 juillet, la production laitière sera encore à 99,1 % du quota total. Ce pourcentage est légèrement plus bas que la cible des 99,5 %, mais les stocks seront suffisants pour combler la demande.

La CCL exporte également des surplus de produits laitiers, principalement dans les catégories d'exportation de la poudre de lait écrémé, des produits incorporés et des autres produits laitiers. La CCL vise l'exportation d'au moins 99 % de ce qui est permis dans chaque catégorie dans le cadre de l'entente sur l'agriculture de l'Organisation mondiale de commerce (OMC) et elle prévoit atteindre ce niveau à la fin de l'année laitière.

Les bas prix mondiaux des produits laitiers et un dollar canadien fort ont souvent pour effet de réduire l'efficacité des tarifs qui protègent le marché canadien contre des importations élevées de produits laitiers étrangers. De telles importations pourraient déstabiliser l'industrie laitière canadienne et générer des surplus de produits laitiers canadiens. La CCL souhaite que l'industrie prenne l'initiative face à cette menace potentielle. Dans cet esprit, la CCL, en collaboration avec l'industrie, a analysé les risques d'importations supplémentaires qui pourraient déstabiliser le marché canadien et les occasions d'accroître les marchés intérieurs de produits laitiers canadiens.

Pour équilibrer un système qui génère un surplus de solides non gras du lait, la CCL administre le Programme de retrait des surplus, qui a pour but de retirer rapidement les surplus du marché, tout en optimisant les revenus des producteurs. Une partie de ces surplus sont exportés selon les limites des engagements du Canada envers l'OMC.

SERVICES INTERNES

Les services internes comprennent les activités qui répondent aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Dans le cas de la CCL, ces activités comprennent les communications, les finances et l'administration, les ressources humaines, les services GI/II, les vérifications internes et les évaluations de programmes.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Tendances de l'industrie laitière

Au cours des cinq dernières années, le Canada a perdu 980 fermes, soit une diminution de 7 %⁷, un taux d'attrition qui n'est pas très différent que ceux des denrées qui ne sont pas sous gestion de l'offre ou des fermes laitières aux É.-U. ou en Europe. On prévoit que cette tendance se poursuivra durant la période de planification.

Durant l'année laitière 2012-2013, la production laitière a atteint un plateau et a lentement commencé à diminuer. Les producteurs étaient proches d'atteindre leur limite de production, au point où ils auraient été pénalisés pour une surproduction. La forte production des années précédentes était nécessaire pour rebâtir les stocks et ceux-ci sont maintenant adéquats. Comme la production a diminué et que les ventes de poudre de lait écrémé dans le secteur de l'alimentation animale a augmenté, les stocks de poudre de lait écrémé en classe 4(m) (alimentation animale) sont passés de 22 600 t à 20 700 t à la fin de 2012-2013. Depuis le début de l'année laitière 2013-2014, la CCL a continué de réduire ses stocks en exportant autant de produits que possible tout en respectant ses engagements auprès de l'OMC et en augmentant ses ventes dans le secteur de l'alimentation animale. Il est prévu que les stocks de fin d'exercice seront de 14 000 t en 2013-2014.

⁷ Malgré le fait qu'il y a moins de fermes, le Canada produit 6 % plus de lait qu'il y a 5 ans pour répondre à la demande intérieure.

Tableau 2. Nombre de fermes et production de lait par province, 2012-2013

Province	Nombre de fermes au 1 ^{er} août 2013		Production laitière	
		%	M de kg de matière grasse	%
Terre-Neuve-et-Labrador	33	0,3	1,79	0,6
Île-du-Prince-Édouard	187	1,5	4,15	1,3
Nouvelle-Écosse	235	1,9	7,08	2,2
Nouveau-Brunswick	211	1,7	5,50	1,7
Québec	6 038	49,3	120,53	38,2
Ontario	3 997	32,7	103,09	32,7
Manitoba	321	2,6	12,64	4,0
Saskatchewan	166	1,4	8,95	2,8
Alberta	571	4,7	25,90	8,2
Colombie-Britannique	475	3,9	25,88	8,2
Canada	12 234		315,51	

Durant les 20 dernières années, les consommateurs canadiens ont réduit leur consommation de lait de consommation, de beurre et de crème glacée mais ils ont augmenté leur consommation de crème, de fromages fins et de yogourt⁸. Les fabricants ont réagi à ces tendances en offrant des produits plus diversifiés. Le Canada produit désormais plus de 1 050 fromages, et la plupart sont faits de lait de vache. Les programmes d'innovation administrés par la CCL ont certainement joué un rôle dans le développement de certains de ces nouveaux produits. Par exemple, depuis août 2010, 71 projets du Programme d'innovation en matière de produits laitiers⁹ ont été mis sur pied et 132,8 millions de litres de lait ont été utilisés pour fabriquer de nouveaux fromages, produits de yogourt et autres produits laitiers. Un autre programme, nommé le Fonds d'investissement partagé, a été lancé en 2009. Depuis, 21 projets d'innovation ont été approuvés et 640 000 \$ ont été versés. Le fromage, la poudre de lait écrémé et le lait de consommation sont les principaux ingrédients utilisés dans ces projets de développement ou de reformulation de desserts laitiers, de produits de crème glacée de fantaisie, de produits à base de fromage et de nutraceutiques¹⁰. La CCL croit que durant les cinq prochaines années, la consommation intérieure globale de produits laitiers continuera à augmenter à un rythme modeste.

Récemment, la CCL a mis en place certaines initiatives pour développer des marchés pour les produits laitiers canadiens. Dans l'intention de faire croître le marché du secteur de la restauration, la CCL a suggéré la création d'une classe de lait pour le fromage mozzarella pour garnir les pizzas fraîches. Le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait a approuvé cette suggestion lors de sa réunion de janvier 2013 et le 1^{er} juin 2013, cette classe était rendue disponible aux établissements. En janvier 2014, le CCGAL a approuvé la mise en œuvre d'un programme d'exportation de fromage. Par le biais d'une allocation permanente de croissance de 1 % ajoutée au quota de lait de transformation, le système d'approvisionnement de lait est devenu plus souple puisqu'il y avait plus de lait

⁸ Source: www.infolait.gc.ca

⁹ Remplacé par le Programme d'innovation laitière le 1^{er} août 2013. Les paramètres du programme sont essentiellement les mêmes.

¹⁰ On réfère aux nutraceutiques lorsqu'on parle d'aliments jugés bénéfiques pour la santé humaine. Un exemple classique est le yogourt qui contient des probiotiques. Certaines protéines laitières ont été identifiées et pourraient avoir des bienfaits, mais cela devra faire l'objet de recherches plus poussées.

pour combler la croissance du marché intérieur. Le lait produit avec ce quota additionnel a été dirigé en priorité vers les marchés en croissance, comme ceux du yogourt et des fromages fins.

Pour continuer à s'adapter aux nouvelles tendances et être prospère, l'industrie laitière canadienne devra envisager de nouvelles possibilités et accueillir les nouvelles occasions d'affaires. La CCL entend encourager l'industrie sur cette voie.

Du côté des politiques relatives au commerce international, les négociations agricoles de l'Organisation mondiale du commerce ont repris lors de la conférence ministérielle de décembre 2013, toutefois, il n'y a toujours pas de conclusion finale. En automne 2013, le Canada et l'Union européenne ont conclu une entente de principe sur l'Accord économique commercial et global (AECG). Cette entente donne à l'UE un accès plus grand au marché canadien du fromage de 17 700 tonnes et donne également au Canada un accès hors taxe aux marchés laitiers de l'UE. Reconnaissant que cette entente sera mise en œuvre dans les prochaines années, la CCL analyse comment cette entente pourrait créer des défis et des débouchés pour l'industrie laitière canadienne lorsqu'elle entrera en vigueur.

Tendances financières

Faibles depuis plusieurs années, les taux d'intérêts pourraient connaître une légère hausse pendant la période de planification. Puisque la CCL emprunte de l'argent au Trésor et dispose d'une ligne de crédit, une augmentation des taux d'intérêts aura des répercussions sur les transactions de la CCL. Toutefois, les emprunts de la CCL sont utilisés pour des programmes que la CCL administre au nom de l'industrie laitière canadienne. Ceci signifie que les frais d'intérêts sont payés soit par les producteurs de lait ou par les consommateurs canadiens, selon le programme. L'augmentation des taux d'intérêts n'aura donc aucune répercussion sur la situation financière de la CCL.

Depuis les dernières années, les prix mondiaux des produits laitiers sont de plus en plus instables. Cela affecte les revenus de la CCL provenant des ventes de poudre de lait écrémé dans les marchés de l'exportation et de l'alimentation animale. Il est devenu difficile d'établir le prix d'achat de ces produits qui permettra à la CCL de faire ses frais lors de la revente. Un suivi serré des prix mondiaux, de la production laitière dans diverses régions du monde et de la demande dans les économies émergentes permet à la CCL de déterminer avec plus de précision ses prix d'achat.

Les prix mondiaux actuels des produits laitiers sont élevés. Cela veut dire que la CCL peut exporter de plus grandes quantités de poudre de lait écrémé tout en respectant les limites de subventions à l'exportation du Canada. Il est donc plus facile de réduire les stocks de poudre de lait écrémé de la CCL. Les prix mondiaux élevés pour le beurre compliquent les importations obligatoires de beurre que la CCL effectue. Comme le beurre importé est vendu sur le marché intérieur de la transformation, la marge pour ces opérations est réduite parce que les prix mondiaux augmentent.

RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

Ressources financières

La CCL a quatre sources de revenus : les crédits parlementaires, ses opérations commerciales, le financement des producteurs laitiers pour les programmes administrés en leur nom et les fonds du marché pour l'entreposage du beurre. Cette année, la CCL prévoit vendre environ 330 M\$ en produits laitiers sur les marchés intérieurs et internationaux. Sa dépense la plus importante est l'achat de produits laitiers sur le marché intérieur et le marché international. La CCL paie aussi des frais de possession pour ses inventaires. Ceux-ci comprennent les frais

d'entreposage, d'assurance, de transport et d'intérêts. Une grande partie de ces frais est remboursée à la CCL par l'industrie laitière et le financement du marché¹¹.

Les programmes que la CCL administre au nom de l'industrie sont financés par les producteurs et le marché (les consommateurs). Les Programmes intérieurs de saisonnalité et le Programme de retrait des surplus font partie de ces programmes. Ces deux programmes sont financés par les emprunts auprès du Trésor du Canada et les coûts sont couverts par les producteurs laitiers et le marché. Ces emprunts sont remboursés selon leurs conditions.

Pour mettre en commun les revenus au nom de l'industrie, la CCL maintient une marge de crédit auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements. Tel que le stipule la *Loi sur la CCL*, la CCL recouvre toutes les dépenses liées à l'administration des mises en commun auprès de ces mêmes mises en commun.

La CCL ne détient aucune immobilisation telle que des bâtiments. Toutefois, à cause des programmes mentionnés ci-dessus, elle détient des stocks de beurre et de poudre de lait écrémé. Le niveau de ces stocks varie durant l'année et d'une année à l'autre en fonction de l'offre et de la demande.

Le gouvernement a entrepris un examen des dépenses visant à réduire les dépenses de façon graduelle jusqu'à l'exercice financier 2014-2015. Suivant le budget fédéral déposé au Parlement le 29 mars 2012, le financement que la CCL reçoit du gouvernement avait été réduit de 10 % ou 393 000 \$ le 1^{er} avril 2014. La CCL a réalisé les économies nettes demandées par le gouvernement selon les réductions budgétaires comprises dans le budget administratif de 2013-2014. Deux postes ont été éliminés et aucune autre réduction d'effectif n'est prévue. Tel qu'annoncé dans le discours du Trône de 2013, le gouvernement a mis en place un gel du budget des opérations pour deux ans à compter de l'exercice financier 2014-2015. Puisque ses crédits parlementaires ne seront pas ajustés pour compenser les augmentations de salaire durant la période de gel, la CCL continuera de trouver des façons d'améliorer l'efficacité ses opérations internes et de son administration.

Ressources humaines

Bien que la CCL soit une société d'État, le Conseil du Trésor est l'employeur des employés de la CCL qui ont les mêmes conventions collectives que les employés des autres ministères fédéraux. La CCL n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Les employés de la CCL cumulent connaissances et expérience au sein de leurs champs de compétence respectifs. Ils représentent définitivement la plus grande force de la CCL. Celle-ci investit dans la formation de ses employés pour leur permettre d'atteindre ses objectifs et afin de concurrencer le secteur privé dans l'embauche de personnel compétent. Dans la prochaine année, la CCL allouera l'équivalent de 1,25 % de sa masse salariale à la formation et au développement professionnel. Elle s'est aussi dotée d'une politique sur la formation qui appuie son personnel dans l'obtention d'un diplôme universitaire ou d'une certification professionnelle.

Pour mieux composer avec une main-d'œuvre réduite tout en répondant aux attentes plus élevées des intervenants, la CCL continuera d'automatiser et de simplifier ses processus autant que possible pour augmenter son efficacité. Ceci est d'autant plus important puisque deux postes d'employé à temps plein (ETP) ont été supprimés de l'effectif suivant l'examen des dépenses. Cette diminution de l'effectif ne devrait pas avoir d'incidence importante sur les services offerts par la CCL. Les efforts se poursuivront pour soutenir l'engagement des employés dans cette atmosphère de réduction des coûts.

¹¹ Pour payer les frais d'entreposage des stocks normaux de beurre, quelques cents sont transférés à la CCL pour chaque livre de beurre vendue au détail.

Ressources matérielles

La CCL ne possède pas de biens immobiliers, de véhicules, ou d'équipement spécialisé et elle ne planifie aucun achat de biens immobiliers durant la période de planification. Elle possède des ressources matérielles telles que des ordinateurs, des logiciels, des bases de données et des meubles de bureau qu'elle utilise pour mener à bien les activités entourant les politiques et les opérations de la CCL. Les ordinateurs et les logiciels requis sont mis à jour régulièrement. La CCL profite d'une excellente capacité de programmation qu'elle utilise pour créer des applications maison qui permettent l'automatisation de plusieurs tâches. Les ressources matérielles sont donc jugées adéquates.

La CCL loue des espaces de bureau d'AAC et elle a signé un bail pour la période allant du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2017 avec possibilité de renouveler pour cinq ans à un taux reflétant la valeur du marché tel qu'établie par la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers.

THÈMES STRATÉGIQUE ET STRATÉGIE

La CCL utilise quatre thèmes stratégiques pour présenter ses objectifs pour la période à venir. Les objectifs quinquennaux ainsi que les activités pour la prochaine année laitière se retrouvent sous les thèmes stratégiques suivants : *Des marchés en croissance*, *Un système de gestion de l'offre bien administré* et *Une industrie qui s'adapte*. Les activités qui touchent les services internes, qui appuient le mandat de la CCL, ont été regroupées sous le thème stratégique *Une CCL bien gérée*. Les activités de tous les thèmes stratégiques sont détaillées dans la section de ce plan qui s'intitule Objectifs et mesures du rendement durant la période de planification.

Les activités et les indicateurs de rendement feront l'objet d'un examen annuel et peuvent changer en fonction des décisions du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait, des conclusions des négociations sur le commerce et des orientations générales du gouvernement fédéral.

Thème stratégique : Des marchés en croissance

Ce thème stratégique porte surtout sur les marchés intérieurs. La stratégie de la CCL est composée de deux volets : créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation et, promouvoir l'approvisionnement de lait en temps opportun vers les marchés en croissance. La CCL a déjà plusieurs programmes en place pour faciliter l'innovation et la croissance du marché¹². Ces programmes continueront et seront améliorés s'il survient de nouveaux besoins. Des programmes additionnels pourraient également être créés en 2014-2015 s'ils ne nécessitent pas d'investissement spécifique. De tels programmes demandent la collaboration de l'industrie laitière et seraient mis en place en consultation avec les divers intervenants.

La CCL travaillera également avec l'industrie pour veiller à ce que les marchés en croissance reçoivent le lait nécessaire pour soutenir la croissance. L'approvisionnement en lait aux usines de transformation est contrôlé par les offices provinciaux de mise en marché du lait mais la CCL joue un rôle proactif dans le développement des politiques d'attribution de lait pour éviter que le développement de marché soit entravé par une pénurie de lait.

Thème stratégique : Un système de gestion de l'offre bien administré

Dans ce thème stratégique, la stratégie de la CCL implique à la fois l'administration quotidienne du système de gestion des approvisionnements de lait et des efforts pour simplifier le système et rendre son administration plus efficace. L'administration quotidienne du système comprend le contrôle de la quantité de lait produite au Canada, l'établissement des prix de soutien, l'administration de programmes pour prévenir les pénuries et disposer des surplus et l'administration des ententes fédérales-provinciales et internationales. Pour simplifier le système de la gestion de l'offre et faire en sorte que son administration soit plus efficace, la CCL continuera de travailler avec les provinces pour accroître le niveau d'harmonisation de leurs différentes politiques, simplifier certains des principaux calculs desquels le système dépend¹³ et harmoniser les procédures de vérification de l'utilisation du lait.

¹² Des programmes comme le Programme d'innovation laitière et le Fonds d'investissement partagé.

¹³ Comme les calculs du quota et de la mise en commun.

Thème stratégique : Une industrie qui s'adapte

Ce thème stratégique comprend trois objectifs : aider l'industrie à s'adapter aux nouvelles conditions du marché, promouvoir de nouveaux marchés pour les solides non gras, dont le surplus représente un fardeau pour l'ensemble de l'industrie et les producteurs laitiers en particulier, et, encourager les efficacités dans tous les secteurs de l'industrie.

Tel que mentionné dans les sommaires des plans d'entreprises précédents, le système de gestion des approvisionnements de lait canadien, et par conséquent l'industrie laitière canadienne, fait face à une série de changements, des préférences des consommateurs jusqu'aux nouvelles ententes de commerce. Bien que l'entente commerciale Canada-UE signifie un accès accru au marché canadien pour les fromages européens, elle présente aussi des occasions réelles d'exportation de produits laitiers canadiens dans un des plus importants marchés de la planète. La CCL explorera ces occasions et encouragera l'industrie à s'en emparer.

Pour favoriser le développement de nouveaux marchés pour les solides non gras au Canada et à l'étranger, la CCL devra trouver des investisseurs canadiens et qui proviennent d'autres pays qui désirent développer des produits à valeur ajoutée en utilisant ces solides non gras, comme des formules pour nourrissons, des concentrés protéiques de lait et d'autres produits.

Pour encourager les efficacités dans l'industrie, la CCL s'assurera que les gains d'efficacité, telle une productivité accrue dans les usines et les fermes, sont saisis dans les calculs appropriés, comme le calcul sur la marge théorique des transformateurs (utilisé pour établir les prix de soutien pour le beurre et la poudre de lait écrémé) et le calcul sur le coût de production du lait.

Thème stratégique : Une CCL bien gérée

La CCL concentrera ses activités sur le maintien de l'engagement de ses employés et la poursuite de l'amélioration de l'efficacité de ses opérations. Afin de maintenir l'engagement des employés, la CCL informera son personnel des résultats de son premier sondage sur la satisfaction des employés et fera un suivi des résultats de ce sondage.¹⁴ Elle fera également un suivi quant aux suggestions apportées par ses employés par le biais d'Objectif 2020.¹⁵

Plusieurs approches devront être retenues pour améliorer l'efficacité de la CCL. La CCL effectuera un examen approfondi des services qu'elle offre à l'industrie. Tout dépendant des priorités, elle répartira mieux ses ressources aux services qui en nécessitent le plus. La CCL poursuivra l'automatisation de ses processus administratifs selon les priorités établies par son comité consultatif des TI dont un représentant de chacune des divisions de la CCL fait partie. Les délégations de pouvoirs financiers et en ressources humaines feront l'objet d'un examen pour assurer que les pouvoirs sont délégués au niveau le plus approprié.

De plus, la CCL prendra des mesures pour mettre en place le 1^{er} août 2014 les nouvelles directives de la fonction publique sur la gestion du rendement.

¹⁴ Le sondage sera mené durant l'année laitière 2013-2014.

¹⁵ Les rapports de la CCL pour Objectif 2020 sont affichés sur le site GCPedia dans le coin des champs d'Objectif 2020.

OBJECTIFS ET MESURES DE RENDEMENT POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

MISSION	Assurer un leadership qui permet de dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit des Canadiens.		
Thème stratégique	DES MARCHÉS EN CROISSANCE	UN SYSTÈME DE GESTION DE L'OFFRE BIEN ADMINISTRÉ	UNE INDUSTRIE QUI S'ADAPTE
Objectifs de 5 ans	<ol style="list-style-type: none"> 1. Créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation 2. Promouvoir l'approvisionnement de lait en temps opportun vers les marchés en croissance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable 2. Assurer que la production canadienne de lait corresponde à la demande 3. Veiller à respecter les ententes interprovinciales et internationales 4. Proposer et appuyer des mesures pour améliorer l'administration du système de gestion de l'offre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aider l'industrie laitière canadienne à s'adapter aux conditions changeantes du marché, à l'intérieur du cadre de la gestion de l'offre 2. Créer un environnement propice au développement de nouveaux marchés de SNG 3. Encourager les efficacités dans tous les secteurs de l'industrie
Activités	Effectuer l'examen des programmes, proposer des modifications ou de nouveaux programmes pour encourager la croissance et l'innovation (1) En collaboration avec l'industrie, développer des stratégies pour assurer que les marchés canadiens de produits et d'ingrédients laitiers reçoivent la quantité de lait requise en temps opportun (2)	Établir les prix de soutien (1) Effectuer les audits des participants aux divers programmes (1) Mesurer la demande (2) Gérer les programmes de façon à prévenir les pénuries (2) Disposer des surplus (2) Administrer les ententes interprovinciales (3) Optimiser les exportations tout en respectant les limites établies dans l'entente de l'OMC (3) Importer le volume obligatoire de beurre selon l'entente de l'OMC (3) Travailler avec les provinces pour une harmonisation accrue au sein des mises en commun régionales et entre celles-ci et rationaliser l'administration du système de gestion de l'offre (4) Améliorer les efficacités de l'échange d'information entre la CCL et les intervenants (4)	Préserver la stabilité et la prévisibilité de l'industrie alors qu'elle s'adapte aux changements (1) Améliorer l'accès aux connaissances du marché (1) Favoriser l'investissement pour faire croître le marché pour les produits et les ingrédients laitiers canadiens, plus précisément pour les solides non gras (2) Assurer que les gains d'efficacité sont saisis dans le calcul de la marge théorique des transformateurs (3) Veiller à ce que les gains d'efficacité soient saisis dans le calcul du coût de production (3)
Thème stratégique	UNE CCL BIEN GÉRÉE		
Objectif de 5 ans	La CCL s'adapte pour demeurer un organisme hautement performant.		
Activités	Évaluer et améliorer la satisfaction et l'engagement des employés Améliorer l'efficacité des processus Prioriser les services que la CCL offre à l'industrie Mettre en place la nouvelle directive de la fonction publique sur la gestion du rendement		

CIBLES DE RENDEMENT DE LA CCL POUR 2014-2015

Cette section présente, pour chaque thème stratégique, comment la CCL mesurera son rendement durant l'année laitière 2014-2015

Thème stratégique : Des marchés en croissance

Objectifs de 5 ans	Activités	Mesures de rendement pour 2014-2015
Créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation	Effectuer l'examen des programmes, proposer des modifications ou de nouveaux programmes pour encourager la croissance et l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Passer en revue 3 programmes et proposer des modifications au besoin¹⁶
Promouvoir l'approvisionnement de lait en temps opportun vers les marchés en croissance	En collaboration avec l'industrie, développer des mécanismes pour assurer que les marchés canadiens de produits et d'ingrédients laitiers reçoivent la quantité de lait requise en temps opportun	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des mécanismes pour appuyer davantage la croissance dans les classes de lait 5(a), (b), et (c)¹⁷

Thème stratégique : Un système de gestion de l'offre bien administré

Objectif de 5 ans	Activités	Mesures de rendement pour 2014-2015
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable	Établir les prix de soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Annoncer de nouveaux prix de soutien d'ici le 15 décembre 2014.
	Effectuer des audits chez les participants des divers programmes pour vérifier si le lait vendu à prix réduit est bien utilisé dans des produits admissibles.	<ul style="list-style-type: none"> • 50 audits du Programme de permis des classes spéciales de lait • 6 audits du Programme d'importation pour la réexportation¹⁸ • 500 audits des participants de la classe 3(d), y compris les principales franchises de pizzérias, les principaux utilisateurs et d'autres utilisateurs choisis de façon aléatoire
	Effectuer des audits pour assurer que le lait utilisé est bien déclaré dans la classe appropriée et que les revenus des producteurs sont partagés adéquatement	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des vérifications sur l'utilisation du lait des provinces qui détiennent une entente de vérification avec la CCL et fait le suivi des vérifications dans les autres provinces. • Examiner les données sur le partage des revenus dans 10 provinces
Assurer que la production	Mesurer la demande et calculer les	<ul style="list-style-type: none"> • Calculer les ajustements de quota

¹⁶ L'examen vise actuellement le programme de la classe 3(d) (mozzarella pour les pizzas fraîches) et le Programme d'innovation laitière. Le troisième programme reste à définir.

¹⁷ Lait utilisé pour fabriquer des produits laitiers qui sont ensuite utilisés dans la transformation secondaire.

¹⁸ Un programme administré par Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada.

canadienne de lait correspondre à la demande	ajustements afférents au quota	<p>laitier et les envoyer aux provinces tous les deux mois</p> <ul style="list-style-type: none"> • La production laitière est entre 99,5 et 100,5 % du quota
	Opérer des programmes d'entreposage pour prévenir les pénuries Disposer des surplus tout en réduisant les stocks de poudre de lait écrémé de la CCL.	<ul style="list-style-type: none"> • Les stocks de beurre de la CCL ne se situent jamais sous la barre des 90 % de leur cible • Réduire les stocks de poudre de lait écrémé de 14 000 tonnes¹⁹ à 11 000 tonnes
Veiller à respecter les ententes interprovinciales et internationales	Administrer les ententes interprovinciales de mise en commun (partage des marchés et des revenus des producteurs entre les provinces)	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des calculs de mise en commun dans les trois jours suivant la réception des données des provinces, et transférer les fonds pas plus de cinq jours après la réalisation des calculs
	Optimiser les exportations tout en respectant les limites établies dans l'entente de l'OMC	<ul style="list-style-type: none"> • Exporter au moins 99 % des exportations permises dans le cas des produits qui contiennent des quantités élevées de solides non gras du lait • Veiller à exporter au moins 99 % du volume de fromage permis
	Importer le volume obligatoire de beurre selon l'entente de l'OMC	<ul style="list-style-type: none"> • Importer le volume obligatoire de 3 274 tonnes de beurre
Proposer et appuyer des mesures pour améliorer l'administration du système de gestion de l'offre	Travailler avec les provinces pour une harmonisation accrue au sein des mises en commun et entre celles-ci Rationaliser l'administration du système de gestion de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> • Les mises en commun régionales harmoniseront 3 politiques au total • Actualiser les Normes nationales de vérification de l'utilisation du lait et les faire approuver par le CCGAL • Simplifier les calculs de quota et de mise en commun en collaboration avec l'industrie
	Améliorer les efficacités d'échanges d'information entre la CCL et les intervenants	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les services Web pour envoyer les données de programmes à Dairy Farmers of Ontario • 80 % des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait soumettent leurs données à la CCL par l'entremise du nouveau portail Web

¹⁹ Prévisions de 2013-2014

Thème stratégique : Une industrie qui s'adapte

Objectif de 5 ans	Activités	Mesures de rendement pour 2014-2015
Aider l'industrie laitière canadienne à s'adapter aux conditions changeantes du marché, à l'intérieur du cadre de la gestion de l'offre	Préserver la stabilité et la prévisibilité de l'industrie alors qu'elle s'adapte aux changements	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer comment maintenir la stabilité et la prévisibilité de l'industrie laitière tout en stimulant la croissance du marché.
	Améliorer l'accès aux connaissances du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer le potentiel d'exportations de l'AECG et aviser l'industrie • Travailler avec les agences gouvernementales pour mieux évaluer les répercussions des importations de produits laitiers sur l'industrie laitière et en informer l'industrie
Créer un environnement propice au développement de nouveaux marchés de SNG	Favoriser l'investissement pour faire croître le marché pour les produits et les ingrédients laitiers canadiens, plus précisément pour les solides non gras	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer les investisseurs qui désirent fabriquer des produits à haute teneur en solides non gras • Promouvoir l'investissement en participant à deux salons professionnels
Encourager les efficacités dans tous les secteurs de l'industrie	Assurer que les gains d'efficacité sont saisis dans les calculs de la marge théorique des transformateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des données à jour dans le calcul de la marge théorique des transformateurs
	Assurer que les gains d'efficacité sont saisis dans les calculs du coût de production	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des données à jour dans le calcul du coût de production du lait

Thème stratégique : Une CCL bien gérée

Objectif de 5 ans	Activités	Mesures de rendement pour 2014-2015
La CCL s'adapte pour demeurer un organisme hautement performant.	Évaluer et améliorer la satisfaction et l'engagement des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la satisfaction des employés (mesurée par le biais d'un sondage annuel)
	Améliorer l'efficacité des processus	<ul style="list-style-type: none"> • Reprogrammer 3 applications internes à l'aide d'un langage de programmation plus moderne • 100 % des dossiers de la division d'audit sont électroniques
	Prioriser les services que la CCL offre à l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger des lignes directrices visant l'allocation des ressources aux services prioritaires et les distribuer aux gestionnaires

	Mettre en place la nouvelle directive de la fonction publique sur la gestion du rendement	<ul style="list-style-type: none">• Mesurer 100 % du rendement du personnel par le biais de l'entente sur le rendement de la fonction publique
--	---	--

RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

RÉSUMÉ

Durant la période visée par le présent plan d'entreprise, on s'attend à ce que la structure et les normes des états financiers demeurent les mêmes, ainsi que les principales activités et les programmes de la CCL. On n'anticipe pas de dépenses d'immobilisation. Les états financiers présentés sont basés sur les Normes internationales d'information financière (IFRS). Grâce à une augmentation de la production de lait en 2012-2013, les stocks de beurre sont revenus à des niveaux normaux. Une baisse de production en 2013-2014 résultera en moins de surplus de poudre de lait écrémé.

HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES POUR LA PRÉPARATION DU BUDGET ET DES PRÉVISIONS

Taux de change et d'intérêt

- Le taux de change utilisé dans ces budgets est de 1,10 \$ CAN par dollar américain (0,90 \$ US par \$ CAN) pour la période de planification allant de 2014-2015 à 2018-2019.
- Les taux d'intérêts utilisés pour les prêts en souffrance sont de 1,00% en 2014-2015, de 1,25% en 2015-2016 et 2016-2017, de 1,5 % en 2017-2018 et de 1,75 % en 2018-2019.
- Les taux d'intérêt des emprunts faits auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements demeurent au taux préférentiel et estimé à 3,00% en 2014-2015, 3,25 % en 2015-2016 et 2016-2017, 3,50 % en 2017-2018 et 3,75 % en 2018-2019.

Créances

- Toutes les ventes intérieures et les petites livraisons de produits laitiers exportés sont payées avant la libération du produit.
- Les plus importantes livraisons sont garanties par une lettre de crédit et récupérées sur présentation de documents.

Comptes créditeurs

- Les comptes créditeurs en fin d'exercice sont déterminés par les modalités des contrats d'achat individuels et en leur absence, par la politique de paiement (dans les 30 jours). La quantité de produits achetés et les services reçus en juillet de chaque année sont utilisés pour déterminer les comptes créditeurs en fin d'exercice.
- Beurre : 30 % des achats de juillet sont en souffrance (paiement dans les 12 jours ouvrables).
- Poudre de lait écrémé : 30 % des achats de juillet sont en souffrance (12 jours ouvrables).

Vulnérabilité des projections des hypothèses

Après 2014, il est difficile de quantifier toutes les variables et de prévoir les développements potentiels à cause de changements possibles dans l'industrie laitière et dans l'environnement du commerce international. Les principaux éléments du budget présenté sont la production totale de lait de transformation, les besoins intérieurs, les prix de soutien et les conditions du marché mondial pour la vente de produits laitiers. Tout changement important aux hypothèses influence les résultats budgétisés.

Les données de 2012-2013 sont réelles. Les données de 2013-2014 sont des prévisions alors que celles des années subséquentes sont des projections.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2013 à 2019

	(en milliers)								
	Réal vérifié	Budget	Prévision	Budget					
				2012-2013	2013-2014	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Ventes et coûts des ventes									
Ventes au Canada	252 686 \$	234 875 \$	221 544 \$	229 772 \$	224 104 \$	215 573 \$	218 335 \$	221 140 \$	
Coût des ventes au Canada	234 423	217 983	192 701	211 149	212 795	207 389	210 113	212 904	
Frais de transport et de possession	5 330	4 878	4 474	4 146	3 880	3 811	3 889	3 970	
Charges financières	1 126	1 030	827	797	1 011	1 026	1 250	1 480	
Marge brute sur les ventes au Canada	<u>11 807</u>	<u>10 984</u>	<u>23 542</u>	<u>13 680</u>	<u>6 418</u>	<u>3 347</u>	<u>3 083</u>	<u>2 786</u>	
Ventes à l'exportation	51 131	34 720	110 585	65 900	45 125	44 550	44 550	44 550	
Coût des ventes à l'exportation	49 266	33 600	108 514	64 650	43 990	43 388	43 384	43 374	
Frais de transport et de possession	1 336	1 014	1 981	1 185	1 081	1 099	1 117	1 137	
Charges financières	21	21	6	16	10	10	13	15	
Marge brute sur les ventes à l'exportation	<u>508</u>	<u>85</u>	<u>84</u>	<u>49</u>	<u>44</u>	<u>53</u>	<u>36</u>	<u>24</u>	
Marge brute totale	<u>12 315</u>	<u>11 069</u>	<u>23 626</u>	<u>13 729</u>	<u>6 462</u>	<u>3 400</u>	<u>3 119</u>	<u>2 810</u>	
Autres produits									
Financement provenant des mises en commun	6 418	5 741	5 723	5 831	7 145	7 291	7 485	8 151	
Financement par le gouvernement du Canada	4 496	3 919	4 320	3 753	3 638	3 638	3 638	3 638	
Services d'audit	178	184	183	183	183	202	202	202	
	<u>11 092</u>	<u>9 844</u>	<u>10 226</u>	<u>9 767</u>	<u>10 966</u>	<u>11 131</u>	<u>11 325</u>	<u>11 991</u>	
Total de la marge brute et des autres produits	<u>23 407</u>	<u>20 913</u>	<u>33 852</u>	<u>23 496</u>	<u>17 428</u>	<u>14 531</u>	<u>14 444</u>	<u>14 801</u>	
Charges opérationnelles									
Initiatives de l'industrie	1 597	2 328	2 078	546	296	296	46	46	
Étude sur le coût de production	862	824	833	806	822	839	855	873	
Autres charges (recouvrements)	(406)	(85)	(42)	20	25	22	22	22	
	<u>2 053</u>	<u>3 067</u>	<u>2 869</u>	<u>1 372</u>	<u>1 143</u>	<u>1 157</u>	<u>923</u>	<u>941</u>	
Frais d'administration									
Salaires et avantages du personnel	5 912	6 072	5 762	6 065	6 065	6 065	6 065	6 065	
Autres frais d'administration	1 766	1 676	1 824	1 705	1 705	1 705	1 705	1 705	
	<u>7 678</u>	<u>7 748</u>	<u>7 586</u>	<u>7 770</u>	<u>7 770</u>	<u>7 770</u>	<u>7 770</u>	<u>7 770</u>	
Total	<u>9 731</u>	<u>10 815</u>	<u>10 455</u>	<u>9 142</u>	<u>8 913</u>	<u>8 927</u>	<u>8 693</u>	<u>8 711</u>	
Résultats avant distribution aux agences et offices provinciaux	<u>13 676</u>	<u>10 098</u>	<u>23 397</u>	<u>14 354</u>	<u>8 515</u>	<u>5 604</u>	<u>5 751</u>	<u>6 090</u>	
Distribution aux agences et offices provinciaux	<u>14 531</u>	<u>13 852</u>	<u>26 608</u>	<u>16 557</u>	<u>9 458</u>	<u>6 348</u>	<u>6 299</u>	<u>6 255</u>	
Résultats global total	<u>(855) \$</u>	<u>(3 754) \$</u>	<u>(3 211) \$</u>	<u>(2 203) \$</u>	<u>(943) \$</u>	<u>(744) \$</u>	<u>(548) \$</u>	<u>(165) \$</u>	

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
 pour les exercices financiers prenant fin le 31 mars, de 2013 à 2019

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévisions	Budget				
	<u>2012-2013</u>	<u>2013-2014</u>	<u>2014-2015</u>	<u>2015-2016</u>	<u>2016-2017</u>	<u>2017-2018</u>	<u>2018-2019</u>
Frais d'administration							
Crédits de la CCL (vote 15)	3 937 \$	3 986 \$	3 611 \$	3 588 \$	3 588 \$	3 588 \$	3 588 \$
Dépenses admissibles de rémunération	149	459	150	50	50	50	50
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>4 086 \$</u>	<u>4 445 \$</u>	<u>3 761 \$</u>	<u>3 638 \$</u>	<u>3 638 \$</u>	<u>3 638 \$</u>	<u>3 638 \$</u>

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
PLAN D'EMPRUNT
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2013 à 2019

(en milliers)

Trésor

Emprunts	Réel vérifié	Prévisions	Projections				
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Solde au début de l'exercice	127 277 \$	122 323 \$	83 487 \$	98 974 \$	100 070 \$	105 383 \$	107 502 \$
Emprunts	243 825	140 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000
Remboursements	(248 779)	(178 836)	(144 513)	(158 904)	(154 687)	(157 881)	(158 246)
Solde à la fin de l'exercice	<u>122 323 \$</u>	<u>83 487 \$</u>	<u>98 974 \$</u>	<u>100 070 \$</u>	<u>105 383 \$</u>	<u>107 502 \$</u>	<u>109 256 \$</u>
Niveau moyen durant l'exercice:	103 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$
Niveau le plus élevé durant l'exercice :							
	Mois	mai	juin	juin	juin	juin	juin
Montant		134,000 \$	110,000 \$	128,000 \$	131,000 \$	133,000 \$	135,000 \$

Institution membre de l'Association canadienne des paiements

Emprunts	Réel	Prévisions	Projections				
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Solde au début de l'exercice	1 794 \$	71 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$
Emprunts	28 221	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Remboursements	(29 944)	(23 571)	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)
Solde à la fin de l'exercice	<u>71 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>

Autorisation

En vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, la Commission peut obtenir des emprunts du gouvernement du Canada par l'intermédiaire du Trésor. Elle a également établi une ligne de crédit avec une institution membre de l'Association canadienne des paiements. Présentement, le ministre des Finances a autorisé des emprunts auprès du Trésor ne pouvant excéder 165 M\$ en tout temps. Le ministre des Finances a également autorisé des lignes de crédit ne pouvant excéder 50 M\$ auprès d'établissements membres de l'Association canadienne des paiements.

Motif des emprunts

Ces emprunts sont nécessaires pour que la Commission puisse remplir son mandat en vertu de la *Loi sur la CCL*, soit de a) acheter des produits laitiers et en disposer, notamment par vente; b) transformer, emballer, emmagasiner, expédier, assurer, importer ou exporter les produits laitiers qu'elle achète. La ligne de crédit sert à assurer le financement provisoire et le bon fonctionnement du système de mise en commun des revenus du marché administré pour le compte des provinces.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
BUDGET DES IMMOBILISATIONS
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2013 à 2019

(en milliers)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Immobilisations	231 \$	97 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Budget total des immobilisations	<u>231 \$</u>	<u>97 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>

Les immobilisations comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée de vie de plus d'un an et un coût supérieur à 10 000 \$.

Elles sont présentées dans l'état de la situation financière sous Actifs non courants.

ANNEXE A - GLOSSAIRE DES TERMES LAITIERS

Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL)

Le CCGAL est l'organisme national clé pour l'élaboration des politiques et les discussions concernant la production et la transformation laitières. Il veille à la mise en œuvre du Plan national de commercialisation du lait. La Commission canadienne du lait (CCL) préside et appuie le CCGAL et son Secrétariat, un comité technique qui fournit des analyses économiques et des conseils aux membres du CCGAL. Le CCGAL est composé de représentants des producteurs et des gouvernements de toutes les provinces. Des représentants d'organismes nationaux de consommateurs, de transformateurs et de producteurs participent également à titre de membres sans droit de vote. Le CCGAL se réunit quatre fois par année pour aborder et examiner les principaux facteurs économiques et de mise en marché qui influencent le secteur laitier. De plus, il étudie les transactions commerciales et les activités de promotion de la CCL, les systèmes de mise en commun établis pour les revenus du marché provenant de certaines ventes de lait, et les obligations provinciales en matière de répartition et d'utilisation du quota. La CCL détermine le niveau cible de la production nationale de lait de transformation.

Contingents tarifaires

Une quantité de produits qui peut être importée dans un pays entièrement ou partiellement exempt de tarifs douaniers. Par exemple, le Canada doit importer chaque année 3 274 tonnes de beurre qui font partie de ses obligations envers l'Organisation mondiale du commerce.

Gestion des approvisionnements

La gestion de l'offre est un système qui régit la production du lait par des quotas de production à la ferme. Le volume du quota dépend de la demande en lait et autres produits laitiers.

Lait de transformation

Lait vendu pour la transformation en produits laitiers tels que le beurre, le fromage, la crème glacée et le yogourt. À l'opposé du lait de consommation qui est transformé en lait et crème de table.

Poudre de lait écrémé

Un produit fini qui contient 96 % de solides non gras et 4 % d'humidité. C'est un produit très stable qui peut être entreposé durant plusieurs mois.

Prix de soutien

Prix auxquels la CCL offre d'acheter le beurre et la poudre de lait écrémé produits au pays dans le cadre de ses programmes intérieurs de saisonnalité. Ces prix de référence servent à établir les prix du lait à la ferme et ont un impact indirect sur les prix de gros de tous les produits laitiers transformés. Ils sont établis à des niveaux permettant aux producteurs d'obtenir un revenu équitable.

Producteurs laitiers

Les producteurs laitiers possèdent et exploitent des entreprises agricoles qui comportent un troupeau de vaches laitières, et livrent leur lait.

Transformateurs

Les transformateurs sont des entreprises ou des coopératives qui achètent le lait cru et fabriquent du lait de consommation, de la crème ou d'autres produits laitiers.

Transformateurs secondaires

Entreprises qui utilisent du lait ou d'autres produits laitiers pour fabriquer d'autres produits alimentaires vendus au détail.

Solides non gras

Ce qui reste une fois que la matière grasse et l'eau ont été retirées du lait. Les solides non gras contiennent des protéines, du lactose, des minéraux et d'autres composants mineurs.