

**Neuvième assemblée publique annuelle de la CCL**  
**Le jeudi 21 janvier 2016, 16h**  
**Salon Panorama, Delta Ottawa City Centre**

---

**Alistair Johnston, président**

**But, priorités et gouvernance**

J'aimerais commencer ma présentation en parlant de la CCL, de ses buts, ses priorités et sa gouvernance.

**Notre but**

Bien que le mandat de la CCL, tel que défini dans sa loi, soit 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 », en tant que président de la CCL, je vois notre but comme étant plus vaste. Nous partageons avec nos partenaires la responsabilité et l'engagement visant à assurer une industrie laitière canadienne viable, durable et avant-gardiste. En plus d'être un facilitateur, nous sommes là pour aider à influencer les politiques laitières nationales du Canada grâce à une collaboration et des consultations sérieuses auprès de tous les secteurs de l'industrie. Notre succès devrait se mesurer à l'aune de l'accomplissement de notre mandat ainsi que par les diverses façons dont nous faisons la promotion et soutenons la modernisation de l'industrie :

- Promouvoir une innovation riche et durable
- Contribuer à une collaboration/consultation ouverte, constructive et bidirectionnelle, et l'encourager
- Démontrer un niveau de transparence dans notre travail et nos prises de décisions qui corresponde aux normes actuelles

**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 (Hennie Bos) 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. Nous avons une expérience longue et variée au sein de l'industrie laitière, un dans le secteur de la transformation, un dans la production et quelquefois un dans les deux secteurs. Cette combinaison d'expérience apporte une approche équilibrée dans notre prise de décision.

**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, son rapport annuel, son plan stratégique, son budget et ses 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, et nous assurons le suivi opportun des évaluations de rendement de tous les employés de la CCL.

En tant que président du conseil d'administration, je suis un ardent défenseur de la mise en place d'un processus de prise de décision redevable, transparent et pertinent au mandat de la CCL et à notre rôle au sein de l'industrie laitière canadienne. Durant tout mon mandat de président, je suis déterminé à renforcer et élargir les processus de consultation entre la CCL et ses partenaires de l'industrie laitière et à communiquer notre vision et nos décisions clairement et en temps opportun.

### **Gouvernance – Comités de la CCL**

Deux comités permanents se rapportent au conseil d'administration, soit le Comité de vérification et l'Équipe de la haute direction.

Le Comité de vérification, qui est composé des mêmes membres que le conseil d'administration, veille à ce que la CCL rende compte de ses activités conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un représentant du Bureau du Vérificateur général participe régulièrement aux réunions du Comité de vérification. Ceci améliore la transparence de nos délibérations et de nos rapports.

Parmi les diverses responsabilités de ce comité, les principales portent sur l'examen des plans de vérification et des rapports présentés par le Bureau du Vérificateur général dans le cadre de l'audit annuel et de l'examen spécial; les réponses aux mesures prises par la direction issues de ces rapports; l'examen des états financiers trimestriels et annuels; ainsi que l'approbation du plan annuel de vérification et d'évaluation de programmes de la CCL.

Pour ce qui est de l'Équipe de la haute direction, elle est composée du chef de l'exploitation, des trois directeurs et de la gestionnaire en RH. Le chef de la direction préside ce comité. L'ÉHD se rencontre environ toutes les deux semaines pour discuter du fonctionnement quotidien de la CCL et prendre les décisions qui s'imposent pour un fonctionnement interne sans heurts. L'ÉHD crée et modifie les politiques de la CCL et examine le budget administratif avant qu'il soit soumis au CA. Elle s'occupe aussi des questions relatives aux ressources humaines, aux audits, aux évaluations et à la gouvernance et conseille le chef de la direction sur les enjeux de l'industrie et les recommandations à soumettre au CA.

L'ÉHD reçoit l'appui de cinq comités consultatifs qui élaborent des plans et des priorités et conseillent la direction dans les domaines des ressources humaines, des technologies de l'information, des audits internes et des évaluations de programme, de la santé et sécurité au travail ainsi que des risques et de la sécurité.

### **Nos priorités**

Nous avons récemment participé à notre session de planification stratégique annuelle pour la prochaine année laitière 2016-2017 et le conseil d'administration a décidé de conserver les mêmes thèmes pour les priorités que ceux de l'année laitière en cours. Par conséquent, ces priorités continueront de viser la croissance des marchés pour les produits laitiers canadiens, l'aide à l'industrie pour qu'elle s'adapte aux changements et une bonne administration du système de gestion de l'offre et de la CCL.

J'estime qu'on doit faire plus pour renforcer le partenariat entre la CCL et l'industrie de façon à créer les conditions qui mèneront à un système de gestion de l'offre du lait dynamique, à

engendrer la confiance, à atteindre des consensus et à encourager les investissements pour permettre à l'industrie laitière canadienne de devenir une force sur le marché mondial.

Nous avons l'intention de continuer à développer des incitatifs, des programmes et des activités qui visent à accomplir ces priorités. Nous chercherons à créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation, à promouvoir l'approvisionnement de lait en temps opportun pour les marchés en croissance, à aider l'industrie laitière à s'adapter aux nouvelles conditions du marché, à développer de nouveaux marchés centrés sur les solides non gras (SNG), à augmenter la capacité de transformation et l'efficacité de l'industrie, à s'assurer que la production canadienne de lait corresponde à la demande, et à veiller au respect des ententes interprovinciales et internationales comme les ententes sur les mises en commun et les accords commerciaux.

Ces priorités ont été établies en tenant compte des nombreux défis auxquels l'industrie fait face.

### **Défis de l'industrie**

L'industrie laitière canadienne fait face à d'importantes pressions qui exigent des réactions efficaces à court et à long terme. Plusieurs facteurs ont contribué à nous placer à la croisée des chemins. Nous devons trouver des solutions pour résoudre le déséquilibre entre la production laitière et la demande, le quota et l'attribution du lait, et entre la capacité de transformation et le développement des marchés, pour ne mentionner que quelques défis. Tous les partenaires de l'industrie laitière doivent collaborer pour mettre en œuvre ces solutions. Nous sommes très heureux de voir que les producteurs et les transformateurs travaillent d'arrache-pied pour arriver à un consensus sur l'avenir de l'industrie. Voilà ce que nous continuerons d'encourager, tout en gardant à l'esprit le fardeau du surplus structurel qui perdure et le sentiment d'urgence que ce défi occasionne pour le système.

La clé du succès consiste à augmenter notre capacité de transformation dans le secteur des ingrédients. Le fait que l'industrie s'unisse autour de cette nécessité est très positif. J'espère qu'un consensus ouvrira la porte au marché mondial, ce qui évitera aux partenaires de vendre des produits de masse pour qu'ils puissent plutôt se concentrer sur des créneaux de marchés à forte demande. Le fait de choisir et de s'entendre sur une stratégie optimale pour le Canada nécessitera la création d'initiatives visant à appuyer cette direction d'un point de vue technique, académique et de ressources humaines. Mes amis, nos aspirations doivent être appuyées par une infrastructure qui est à la hauteur de ces capacités, qui sont nécessaires. Tenons pour acquis que nous entrons dans un nouveau domaine d'activités pour l'industrie laitière canadienne et que collectivement, nous préparons la réussite de la prochaine génération. Que cela soit notre héritage.

J'ai le plaisir de vous annoncer que la demande en matière grasse a augmenté de 2 % par année pendant les trois dernières années. Ce sont de très bonnes nouvelles pour l'industrie laitière canadienne. Les consommateurs voient le beurre et les produits laitiers comme des éléments d'un régime alimentaire sain et ils consomment de plus en plus de beurre. Malheureusement, l'effet de cette augmentation de la demande en matière grasse n'est pas totalement positif. Combinée avec la hausse des importations de SNG, elle contribue en grande partie à l'augmentation du surplus structurel de solides non gras. Cela a augmenté les ventes de SNG dans les marchés marginaux et baissé le revenu par hectolitre de lait des producteurs. Le problème a été aggravé par l'érosion des prix mondiaux, plus précisément pour les SNG, ce qui a affecté le prix que les producteurs reçoivent pour leur lait utilisé en transformation secondaire (classes 5(a), (b) et (c)) et pour les produits laitiers exportés en classe 5(d).

Après avoir mis sur pied diverses mesures, la CCL a importé du beurre au début et à la fin de l'automne pour aider à approvisionner la demande en matière grasse puisque les approvisionnements étaient serrés, et continuent de l'être, en raison de circonstances hors du contrôle de la CCL. Le temps requis pour que la production rattrape la demande, la réduction de la quantité de crème allant des usines de fromage vers les usines de beurre, surtout à cause de l'utilisation accrue des de CPL liquides importés, ainsi que les stocks privés élevés, continuent de nuire à l'approvisionnement de la demande en matière grasse. La pénurie de beurre du plan A demeurera un problème important durant les mois à venir.

La CCL s'est engagée à travailler avec les partenaires pour trouver des solutions à de tels défis. Nous devons chercher à investir dans l'avenir de l'industrie et à avoir des infrastructures de transformation de pointe pour être plus efficaces. Je crois sincèrement que la collaboration et l'engagement de tous les partenaires de l'industrie, qui ont caractérisé la création de la gestion de l'offre, demeurent la plus grande force de l'industrie. Cela assurera la pérennité de sa réussite et sa viabilité dans les années à venir.

## **HENNIE BOS, COMMISSAIRE ET PRÉSIDENT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION**

### **Rapport financier et contrôles**

En tant que président du Comité de vérification, j'ai l'honneur de vous présenter les résultats des opérations de la CCL pour l'année laitière se terminant le 31 juillet 2015. En raison des élections fédérales qui ont eu lieu l'automne dernier, notre rapport annuel n'a pas encore été déposé au Parlement, mais l'information financière que je m'apprête à vous présenter a été vérifiée et acceptée par le Bureau du vérificateur général.

### **Stocks**

Permettez-moi de commencer avec l'actif principal de la CCL : les stocks.

Les stocks de la CCL comprennent du beurre et de la poudre de lait écrémé (PLÉ) acheté 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 de ces programmes 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).

Au 31 juillet 2015, la valeur totale des stocks de la CCL était plus basse que par les années passées, principalement à cause d'une diminution des stocks de beurre, comme vous pouvez le constater dans le graphique. Pour la plupart d'entre vous, ce n'est pas une surprise. Tout récemment, lorsque la demande en beurre a augmenté, les transformateurs ont décidé de desservir directement ces marchés au lieu de vendre leur beurre à la CCL.

À l'opposé, comme vous pouvez le voir, les stocks de PLÉ ont augmenté significativement cette année. Deux principales raisons expliquent la situation. 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 entraîné 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 2014-2015, les revenus provenant des ventes intérieures ont diminué de 57 M\$ comparativement à l'année précédente, ce qui est dû en grande partie aux faibles stocks des plans A et B disponibles pour la vente.

Cela a eu un impact minime sur le profit puisque le produit est acheté et revendu aux prix de soutien en vigueur. Les profits ont diminué de 1,2 M\$ comparativement à l'année précédente. Cette différence découle en grande partie des faibles revenus pour la PLÉ vendue sur le marché de l'alimentation animale plutôt que de la situation du beurre. Les faibles profits de la PLÉ ont été en partie neutralisés par de meilleurs revenus sur les ventes de beurre importé.

### **Activités d'exportation**

Je vais maintenant présenter les activités d'exportation de la CCL.

Les revenus provenant des exportations ont baissé de manière importante en 2014-2015 comparativement à l'année précédente en raison d'une baisse rapide des prix mondiaux des produits laitiers. La CCL a vendu environ 12 000 t de PLÉ en 2014-2015 comparativement à 21 000 t durant l'année laitière précédente. Les bas prix mondiaux pour la PLÉ ont réduit la quantité de PLÉ que la CCL peut exporter tout en respectant les limites de l'OMC en matière de subventions à l'exportation.

La CCL a encouru une légère perte de 590 000 \$ dans le cadre de ses activités d'exportation. La CCL achète les produits laitiers excédentaires destinés à l'exportation à des prix qui reflètent les conditions courantes du marché mondial en espérant faire ses frais durant une année laitière donnée. Comme ces marchés sont imprévisibles, nous affichons parfois un léger profit ou un léger déficit en fin d'année laitière, ce qui a été le cas en 2014-2015.

### **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 2015.

Les charges opérationnelles, qui totalisent 1,2 M\$ en 2014-2015, sont composées des initiatives de l'industrie, de l'étude sur le coût de production ainsi que d'autres charges opérationnelles.

Pour ce qui est des frais d'administration, ils se composent principalement des salaires et avantages sociaux des employés, le reste comprenant le loyer de l'édifice, les déplacements et le soutien administratif.

En 2013, le gouvernement avait mis en place un gel du budget des opérations de deux ans à compter de l'exercice financier 2014-2015. Puisque le financement provenant du

gouvernement n'a pas été ajusté pour tenir compte des augmentations de salaire, la CCL continuera de trouver des façons d'améliorer l'efficacité de ses opérations internes et de son administration.

### **Résultat global**

Cela nous amène à l'excédent d'exploitation pour l'exercice se terminant le 31 juillet 2015.

L'excédent d'exploitation de cette année, provenant des programmes de saisonnalité et de retrait de surplus, se chiffre à 20,2 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 2015 est de 4 M\$.

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

### **Contrôles – Activités de vérification externe**

La division de la vérification de la CCL, qui est dirigée par Hossein Behzadi, effectue plusieurs activités de vérification pour s'assurer que les composants du lait vendus dans divers programmes sont utilisés dans des produits admissibles.

Les vérifications externes visent surtout les entreprises qui participent au Programme de permis des classes spéciales de lait. L'évaluation des risques sert à identifier les entreprises à risque élevé. Nous effectuons des vérifications du Programme d'importation pour réexportation chez les mêmes entreprises si celles-ci participent aux deux programmes. Au cours de la dernière année laitière, nous avons effectué 68 vérifications auprès d'entreprises, y compris des détenteurs de permis 4(m) et des participants au PIR. Nous avons également effectué des vérifications sur l'utilisation du lait dans 6 provinces, contre recouvrement des coûts. Dans le cadre du programme de la classe 3(d), 787 pizzérias ont également fait l'objet de vérifications.

### **Contrôles – Activités de vérification interne**

La CCL effectue des vérifications internes et des évaluations de programme pour veiller à une saine reddition de compte et à l'efficacité des systèmes, des programmes, des politiques et des pratiques de la CCL. Nous offrons également une expertise et nous faisons la promotion de l'harmonisation des procédures au Comité consultatif national sur la vérification du lait. Ce comité réunit deux fois par année tous les vérificateurs de la CCL, les vérificateurs provinciaux, de même que des représentants des offices de mise en marché et du secteur de la transformation laitière.

## **JACQUES LAFORGE, CHEF DE LA DIRECTION**

### **Objectifs, résultats et la voie à suivre**

À titre de chef de la direction de la CCL, j'ai le plaisir de vous présenter nos objectifs actuels, ce qu'on a accompli à ce jour et comment on perçoit la voie à suivre, pour la CCL et l'industrie laitière canadienne. Nos objectifs de l'année 2015-2016 sont d'accroître les marchés pour les produits laitiers canadiens, d'aider l'industrie à s'adapter aux changements, et de bien gérer le système de gestion de l'offre et la CCL.

### **Des marchés en croissance**

OBJECTIFS :

- Faire croître la demande en produits laitiers canadiens
- Un approvisionnement de lait amplement suffisant au bon endroit et au bon moment

### **Une industrie qui s'adapte**

OBJECTIFS :

- Appuyer l'industrie devant les fluctuations des marchés
- Aider à créer de nouveaux investissements pour accroître l'utilisation des SNG.

### **Un système de gestion de l'offre bien administré**

OBJECTIFS :

- La hausse de revenus des producteurs est due à la croissance des marchés
- Les composants du lait vendus en vertu des divers programmes sont utilisés dans des produits admissibles
- Des signaux sont envoyés pour assurer un approvisionnement de lait suffisant pour combler la demande et les stocks de beurre
- De meilleurs outils pour la CCL pour surveiller le respect et l'administration des ententes fédérale-provinciales et internationales
- Les engagements envers l'OMC sont respectés et comblés

### **Une CCL bien gérée**

OBJECTIF

#### **La CCL s'adapte pour demeurer un organisme hautement performant**

- une main-d'œuvre permettant d'atteindre les objectifs
- le bon nombre d'employés engagés ayant les bonnes compétences dans la bonne structure

### **La voie à suivre**

Poursuite des discussions collaboratives entre les producteurs et les transformateurs, avec la CCL et les gouvernements, pour résoudre les questions de longue date

- Croissance du marché axée sur l'utilisation des SNG
- Nouveaux investissements pour accroître la capacité de transformation, plus précisément pour le lait résiduel
- Accords commerciaux



DM362220