



Canadian Dairy  
Commission

Commission  
canadienne du lait

# SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2017-2018 À 2021-2022

---

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET  
D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE  
TERMINANT LE 31 JUILLET 2018

Plan d'entreprise daté du 1<sup>er</sup> avril 2017

No. XXXXXXXX

---

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

SOMMAIRE .....	2
CONTEXTE .....	3
La Commission canadienne du lait.....	3
L'industrie laitière canadienne.....	3
MANDAT DE LA CCL.....	5
Mandat de la société.....	5
Langues officielles .....	5
Politique publique.....	5
PROFIL DE L'ENTREPRISE.....	6
Aperçu de la CCL.....	6
Mission.....	6
Valeurs.....	6
Activités principales.....	6
Gouvernance.....	10
ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION.....	14
Évaluation des résultats de 2016-2017.....	14
Environnement externe.....	17
Ressources de l'entreprise .....	22
BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT.....	24
Le processus de planification stratégique.....	24
Thèmes stratégiques et stratégies.....	24
Objectifs et mesures de rendement pour la période de planification.....	24
RENSEIGNEMENTS FINANCIERS.....	28
Hypothèses.....	28
ANNEXE A    GLOSSAIRE DES TERMES LAITIERS.....	34
ANNEXE B    LIVRABLES ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS.....	36

---

## SOMMAIRE

---

L'industrie laitière canadienne comprend environ 11 280 fermes et 474 usines de transformation (2015). Le Canada produit plus de 98 millions d'hectolitres de lait par année, essentiellement destinés au marché intérieur. Les fermes laitières ont des revenus totaux de 6,0 G\$ (2015). L'industrie de la transformation livre des produits d'une valeur de 17,7 G\$ et emploie environ 22 900 personnes<sup>1</sup>. Les tendances de la consommation ont changé durant les 10 dernières années. Les Canadiens boivent moins de lait de consommation et mangent moins de crème glacée mais consomment davantage de crème, de yogourt, de beurre et de fromage. Cette tendance se traduit par une croissance moyenne du marché de 2% par année. Au cours des deux dernières années, cette tendance s'est renforcée davantage, entraînant une augmentation notable de la demande en produits laitiers canadiens d'environ 5 % par année.

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État qui compte 63 employés. La CCL veille au fonctionnement des éléments du système de gestion de l'offre du lait qui sont sous sa responsabilité en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* et d'ententes fédérales-provinciales. Elle calcule l'ajustement des prix que les producteurs reçoivent pour leur lait. Elle fournit de l'information et des outils à l'industrie pour veiller à ce que la production laitière 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. Ses activités s'échelonnent sur l'année laitière qui débute le 1<sup>er</sup> août et prend fin le 31 juillet.

Au 1<sup>er</sup> avril 2017, la CCL s'attend à atteindre la plus grande partie des objectifs établis pour 2016-2017. Elle continue d'encourager l'industrie laitière canadienne à faire croître ses marchés et à innover, surtout par l'entremise de programmes existants. L'industrie laitière canadienne a fait face à des défis comme le surplus continu de la portion non grasse du lait, les importations accrues de protéines laitières utilisées dans des produits laitiers, ainsi que la décision de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) visant à éliminer les subventions à l'exportation de produits laitiers d'ici la fin de 2020. Elle effectue présentement des changements importants pour s'adapter à ces enjeux et la CCL a déjà entrepris des démarches pour adapter ses programmes et ses activités à ces changements, qui sont le résultat de négociations bilatérales entre les producteurs et les transformateurs.

Sur le plan interne, la CCL a organisé son troisième sondage annuel sur la satisfaction du personnel. La satisfaction des employés était de 92 %, une très légère augmentation comparativement à l'année précédente.

La CCL continuera d'appuyer l'industrie au fur et à mesure qu'elle s'adapte aux marchés changeants. En raison des changements qui surviennent dans l'industrie, elle a revu ses buts quinquennaux et ajusté sa planification pour s'attaquer aux domaines de résultat clés suivants :

- Un système de gestion de l'offre bien administré
- Le rôle de la CCL dans l'industrie
- Investissement, innovation et croissance dans le secteur laitier canadien
- Une CCL bien gérée

La CCL emprunte de l'argent auprès du Trésor et dispose également d'une ligne de crédit. Il est prévu que les taux d'intérêt augmenteront légèrement durant la période de planification., ce qui aura une répercussion sur les charges d'intérêt payées par les producteurs laitiers ou le marché, selon le programme pour lequel les emprunts sont faits.

La CCL ne prévoit pas d'importants projets d'immobilisation durant la période de planification. Une forte demande de la part de l'industrie laitière pour son rôle d'audit nécessitera des ETP supplémentaires dont les coûts seront payés par l'industrie.

---

<sup>1</sup>Les données de ce paragraphe datent de 2016, sauf indication contraire.

---

## CONTEXTE

---

### LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

La Commission canadienne du lait administre deux des trois piliers du système de gestion de l'offre<sup>2</sup> soient le contrôle des prix du lait à la ferme et le contrôle de la production laitière par l'entremise de quotas pour veiller à ce que la production corresponde à la demande. Pour ce qui est des prix, la CCL calcule la formule qui détermine les ajustements annuels de prix et, si le résultat de la formule n'est pas compatible avec les conditions du marché à ce moment, elle initie des consultations auprès des partenaires de l'industrie pour outrepasser les résultats de la formule. L'ajustement qui s'ensuit est ensuite utilisé par les autorités provinciales pour établir le prix que les producteurs recevront pour leur lait. Pour contrôler la production laitière, la CCL évalue mensuellement la demande en produits laitiers et ajuste le quota national au besoin. La CCL distribue par la suite les ajustements de quota entre les diverses régions du pays en s'appuyant sur un ensemble de règles établies par un accord fédéral-provincial. Pour équilibrer le système, la CCL peut acheter du beurre canadien durant les périodes de surplus et demander des permis auprès d'Affaires mondiales Canada pour importer du beurre en période de pénurie.

La CCL agit également à titre de facilitateur et partenaire pour les différents organismes de prise de décisions de l'industrie qui ont été créés par des accords fédéraux-provinciaux. Ainsi, la CCL préside ces organismes et leur fournit un appui technique et logistique.

De plus, la CCL administre plusieurs programmes. Certains ont été créés par l'industrie, qui les financent. Le tableau 1 présente plus de détails sur ces programmes. Pour accomplir son mandat, la CCL entretient des liens étroits avec les offices provinciaux de mise en marché du lait, les gouvernements provinciaux, Agriculture et Agroalimentaire Canada ainsi qu'avec les associations de l'industrie qui représentent les producteurs laitiers, les transformateurs, les transformateurs secondaires et les consommateurs.

### L'INDUSTRIE LAITIÈRE CANADIENNE

La production et la mise en marché du lait au Canada sont encadrées par un ensemble de réglementations provinciales et fédérales qui permettent au système de la gestion de l'offre d'exister. 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. En vertu de ce système, les producteurs laitiers du pays doivent vendre leur lait à leur office provincial de mise en marché. Les principales responsabilités de ces offices provinciaux sont d'allouer des quotas aux producteurs laitiers de leur territoire et de les faire respecter pour que la quantité de lait produite corresponde à la demande en produits laitiers, d'attribuer le lait aux différentes usines de transformation sur leur territoire, de transporter le lait entre les fermes et les usines, de recevoir le paiement des transformateurs et de payer les producteurs. Dans la plupart des provinces, ces offices de mise en marché ont aussi le pouvoir d'établir le prix que les producteurs recevront pour leur lait. Les importations de produits laitiers qui entrent au Canada sont contrôlés par des contingents tarifaires (CT). Un CT détermine les quantités de produits entièrement ou partiellement exempts de tarifs douaniers qui entrent au Canada. Les importations de produits laitiers au-delà du CT sont assujetties à des tarifs de 200 à 300 %. Grâce à ce système, les volumes importés sont généralement connus et on peut en tenir compte lorsqu'on effectue l'estimation de la production laitière nécessaire pour desservir le marché canadien.

---

<sup>2</sup>Les termes soulignés sont expliqués à l'annexe A.

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. La croissance du marché, ainsi que les pertes du marché en période difficile sont partagées entre les 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 profitable<sup>3</sup> à une classe moins lucrative, sera 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 contribuent à la stabilité du marché intérieur et réduisent les risques autant pour les producteurs que pour les transformateurs. Ce système avantage également les transformateurs en équilibrant le lait disponible au sein de chaque mise en commun et par conséquent, donne une meilleure garantie d'un approvisionnement suffisant de lait.

Le secteur de la transformation, qui fabrique divers produits laitiers, ne fait pas partie du système de gestion de l'offre. Par conséquent, les forces du marché influencent quels produits seront fabriqués, ainsi que leur prix de vente<sup>4</sup>. Dans l'ensemble, sous le système de gestion de l'offre, l'industrie est profitable et les consommateurs bénéficient d'un approvisionnement continu de produits laitiers à des prix prévisibles.

L'industrie laitière a contribué de façon importante à l'économie canadienne en 2016; environ 11 280 fermes ont généré 6,0 G\$ (2015) en revenus agricoles, une augmentation de 9% en cinq ans. La même année, l'industrie de la transformation laitière a généré 17,7 G\$ en produits, soit 15,8% de toutes les ventes de produits transformés de l'industrie des aliments et des boissons. Cela représente une augmentation de 25% depuis 2012. Le secteur de la transformation laitière emploie environ 22 900 personnes.

Dans l'ensemble, la demande de produits laitiers au Canada continue d'augmenter graduellement. La demande en produits laitiers a augmenté de 4,9% en 2015-2016 et sur cinq ans, la croissance moyenne était de 2,1%. On constate cette croissance surtout dans les produits tels que le beurre, la crème et le yogourt. Depuis deux ans, la demande en beurre augmente rapidement, ce qui a engendré des déséquilibres sur le marché.

La présence d'un surplus de solides non gras<sup>5</sup> constitue un défi à long terme pour l'industrie laitière. Ce surplus existe actuellement parce que la demande canadienne en matière grasse dépasse la demande pour les solides non gras correspondants contenus dans le lait produit. L'industrie tente depuis plusieurs années de trouver des marchés lucratifs pour ces composants du lait mais sans grand succès parce que les substituts de ce produit, comme les concentrés protéiques de lactosérum, sont facilement disponibles à bas prix. Jusqu'à récemment, les producteurs laitiers étaient responsables des pertes financières associées à l'élimination de ce surplus, qui était vendu surtout sous forme de poudre de lait écrémé dans des marchés moins lucratifs que le marché intérieur, tels que les exportations et l'alimentation animale. Ceci a eu un effet de dilution sur les revenus des producteurs laitiers. Au cours des dernières années, le surplus a augmenté, surtout à cause de la forte hausse de la demande en matière grasse, mais également à cause des importations de protéines laitières. La récente décision de Nairobi sur la concurrence à l'exportation de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) (décembre 2015) a rendu ce défi encore plus pressant. Selon cet accord, à la fin de 2020, le Canada ne pourra plus écouler ses surplus au moyen d'exportations subventionnées. Par l'entremise d'un récente entente de principe entre les producteurs et les

---

<sup>3</sup>Au Canada, le prix que reçoivent les producteurs pour leur lait varie selon son utilisation. La classification du lait est donc basée sur son utilisation. Une description des classes de lait est disponible au : <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?id=381>

<sup>4</sup>Exception : certaines provinces réglementent le prix au détail du lait de consommation.

<sup>5</sup>Les composants du lait sont la matière grasse, la protéine et les autres solides comme les minéraux. Les solides non gras représentent les protéines + les autres solides.

transformateurs, ces derniers profiteront d'une diminution globale du prix des protéines laitières. Cela leur permettra de trouver de nouvelles utilisations pour les solides non gras.

En 2016, le Canada a exporté 235 M\$ de produits laitiers et a importé une valeur de 971 M\$, produisant une balance commerciale négative de -735 M\$. Puisque l'OMC considère qu'une proportion importante des exportations canadiennes de produits laitiers est subventionnée et donc limitée, le Canada a peu d'importance sur la scène des exportations laitières et sa balance commerciale est en déclin depuis au moins 10 ans.

---

## MANDAT DE LA CCL

---

### MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

La CCL est une société d'État 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 :

**8.** (...) 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.

### LANGUES OFFICIELLES

La CCL est assujettie à la *Loi sur les langues officielles*. Puisque ses bureaux sont situés dans la région de la capitale nationale, 93% des postes sont bilingues. La CCL se conforme aux diverses politiques relatives 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.

### POLITIQUE PUBLIQUE

La CCL agit comme facilitateur et participant dans les divers forums qui influencent la politique laitière au Canada. Ces forums comprennent les comités qui élaborent des politiques et qui sont créés par des ententes fédérale-provinciales (une nationale et deux régionales) en vue de permettre l'établissement et le partage du quota ainsi que la mise en commun des revenus du 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. Ces comités, qui déterminent les politiques, créent des comités *ad hoc* qui trouvent des solutions à des problèmes particuliers comme l'harmonisation des politiques ou l'attribution et le transport du lait aux usines de transformation. La CCL préside souvent ces comités et leur offre son expertise et des services de secrétariat. Grâce à sa présence et à ses rôles au sein de ces comités, la CCL fournit des analyses et des recommandations et est en mesure de contribuer à la plupart des décisions nationales et provinciales qui touchent les politiques de l'industrie laitière. Ces décisions comprennent les ajustements à la production laitière pour réagir aux variations du marché, les nouveaux programmes de l'industrie, les modifications aux programmes existants de l'industrie et les modalités sur le partage des revenus des producteurs entre les provinces. Les gouvernements provinciaux, les offices provinciaux de mise en marché et les organisations des partenaires représentant les producteurs laitiers, les transformateurs et les consommateurs sont réunis autour de cette table.

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.

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<sup>6</sup>, 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<sup>7</sup>. Ces accords régionaux permettent aux producteurs des provinces participantes de mettre en commun les revenus provenant du lait ainsi que les marchés.

---

## PROFIL DE L'ENTREPRISE

---

### APERÇU DE LA CCL

Créée en 1966

63 employés au 1<sup>er</sup> avril 2017

Budget administratif 2016-2018 (année laitière) : 8,57 M\$

Année laitière : 1<sup>er</sup> août au 31 juillet

Dispositions législatives : *Loi sur la Commission canadienne du lait*

Règlement sur la commercialisation des produits laitiers

*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.***

### VALEURS

EXCELLENCE	INTÉGRITÉ	LEADERSHIP	RESPECT
------------	-----------	------------	---------

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

La CCL entreprend un vaste éventail d'activités dans le but d'appuyer l'industrie laitière canadienne. Une brève description des principales activités est fournie ci-dessous.

#### **Administration du système de gestion des approvisionnements de lait**

---

<sup>6</sup>Les signataires sont l'Ontario, le Québec, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard.

<sup>7</sup>Les signataires sont la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba.

La gestion de l'offre au Canada est basée sur trois piliers : l'établissement des prix, la gestion de la production et des importations prévisibles. La CCL est directement impliquée dans l'administration de deux des trois piliers (établissement des prix et gestion de la production).

Depuis le plan d'entreprise de l'an dernier, la méthode utilisée par l'industrie pour établir le prix du lait à la ferme a changé. Par le passé, les provinces, qui ont le pouvoir juridique d'établir les prix, ajustaient les prix du lait à la ferme selon les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé annoncés par la CCL. Ces prix de soutien étaient habituellement annoncés à la mi-décembre et l'ajustement de prix entré en vigueur le 1<sup>er</sup> février suivant. Suivant une entente de principe entre les producteurs et les transformateurs en juillet 2016, les mises en commun de l'Est et de l'Ouest ont décidé qu'à compter du 1<sup>er</sup> février 2017, les prix du lait à la ferme ne seraient plus ajustés en fonction des prix de soutien de la CCL. L'ajustement annuel serait plutôt calculé selon une formule mathématique qui serait basée sur le coût de production du lait (tel que calculé par la CCL) et sur l'indice des prix à la consommation (tel que publié par Statistique Canada)<sup>8</sup>. Afin de remplir son mandat, qui est de permettre aux producteurs efficaces d'obtenir une juste rétribution, la CCL, en collaboration avec ses partenaires, a mis en œuvre un mécanisme pour outrepasser la formule si les résultats ne sont pas adaptés aux conditions du marché. Par exemple, si les résultats de la formule indiquent une hausse des prix durant une période d'augmentation des revenus des producteurs, les résultats de la formule pourront être annulés pour éviter une augmentation inutile des prix du lait à la ferme qui serait ressentie par les consommateurs. Inversement, si le résultat de la formule indique une baisse des prix durant une période de déclin des revenus des producteurs, les résultats peuvent être annulés et une augmentation de prix appliquée. Toutefois, la CCL continuera de consulter et d'aviser les partenaires des conditions du marché et annoncera le prix auquel elle achètera le beurre dans le cadre des programmes de saisonnalité (anciennement défini comme le prix de soutien du beurre de la CCL).

De plus, la CCL surveille la production de lait et la demande nationales en produits laitiers et recommande les ajustements requis au quota national. Elle veille ainsi à ce que la production de lait du pays corresponde à la demande des consommateurs canadiens, comme son mandat l'exige. Il est important d'éviter une pénurie de produits laitiers et tout aussi important d'éviter des surplus de production en raison des coûts élevés associés à leur manutention, leur entreposage et leur écoulement.

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 permettre le partage des marchés.

---

<sup>8</sup>% de l'ajustement de prix = (50% x variation du coût de production) + (50% x variation de l'IPC)



## Administration de programmes

La CCL gère certains programmes<sup>9</sup> au profit de toute la chaîne d'approvisionnement. Le tableau qui suit résume ces programmes.

Tableau 1. Programmes administrés par la Commission canadienne du lait

Nom du programme	Objectif	Public cible
Programme de bourses d'études de la CCL <sup>10</sup>	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
Programme d'exportation de produits laitiers	Développer des marchés d'exportation à long terme pour les produits laitiers canadiens.	Exportateurs
Programme d'innovation laitière	Donner aux transformateurs un accès à du lait supplémentaire pour qu'ils puissent développer de nouveaux produits laitiers.	Transformateurs laitiers
Programme de marketing du lait (y compris le Fonds d'investissement partagé).	Encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers dans les produits alimentaires.	Transformateurs alimentaires
Programmes intérieurs de saisonnalité	Assurer un approvisionnement continu de produits laitiers durant toute l'année malgré la variation de la consommation selon les saisons. La CCL achète et entrepose du beurre et de la poudre de lait écrémé durant les périodes de consommation plus faible (janvier à septembre) puis revend habituellement ces produits lorsque la consommation augmente (octobre à décembre).	Consommateurs
Lait pour la croissance	Assurer un approvisionnement de lait pour les investisseurs qui veulent bâtir de nouvelles usines ou agrandir des installations déjà existantes qui hausseront la demande en lait canadien.	Transformateurs laitiers et alimentaires
Mozzarella pour les pizzas fraîches	Donner aux pizzérias accès à du fromage mozzarella à rabais.	Pizzérias
Programme de redirection du lait écrémé	Rediriger le lait écrémé du marché de la poudre de lait écrémé vers des marchés en croissance comme le yogourt.	Transformateurs laitiers
Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL)	Offrir aux transformateurs secondaires un accès aux ingrédients laitiers à des prix concurrentiels pour qu'ils les utilisent en transformation secondaire.	Transformateurs secondaires
Programme de retrait des surplus	Retirer le surplus de produits laitiers du marché canadien en temps opportun. Les surplus sont soit exportés, dans le respect des obligations du Canada envers l'OMC, ou vendus sur des marchés moins lucratifs, comme l'alimentation animale.	Industrie laitière

## Importations

La CCL importe la quantité totale de beurre comprise dans le contingent tarifaire de l'OMC (3 274 tonnes) et vend ce beurre aux participants du Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL) par l'entremise des fabricants de beurre. Les profits que la CCL génère ainsi servent à financer des initiatives

<sup>9</sup> Une description plus détaillée des programmes de la CCL se trouve dans son rapport annuel <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?link=125>

<sup>10</sup> Se terminera le 31 juillet 2017.

qui profitent à toute l'industrie. Ces initiatives comprennent par exemple le Programme de marketing du lait mentionné dans le tableau ci-dessus et une grappe de recherche laitière en partenariat avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), le Conseil de recherche en sciences naturelles et génie du Canada et les Producteurs laitiers du Canada.

## **Contrôle des exportations**

La CCL contrôle 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 subventionnées de produits laitiers canadiens n'excèdent pas les limites établies pour le Canada par l'OMC. Ces permis se termineront à la fin de 2020 puisque les subventions à l'exportation ne seront plus possibles suivant la décision de Nairobi.

## **Liens avec les autres ministères**

La CCL travaille de près avec 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 avec AAC pour veiller à ce que les programmes créés par la CCL ou l'industrie laitière soient conformes aux directives de la politique agricole canadienne et aux obligations en vertu des ententes commerciales signées par le Canada.

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, qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2013<sup>11</sup>, 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'inscrivent dans ces priorités. Le Fonds d'investissement partagé et le Programme d'innovation laitière en sont de bons exemples. De plus, en janvier 2014, le CCGAL, suivant une recommandation de la CCL, a approuvé la mise en œuvre du Programme d'exportation planifiée de fromage. Par l'entremise de ce programme, la CCL a été en mesure de maintenir la présence de fromages canadiens sur les marchés d'exportation depuis 2014-2015 dans les limites de ses engagements auprès de l'OMC relatifs aux subventions à l'exportation. En octobre 2015, le CCGAL a ajouté d'autres produits laitiers à ce programme et l'a rebaptisé Programme d'exportation de produits laitiers.

La CCL participe aussi aux activités de l'Association nationale des régies agroalimentaires, qui rassemble des représentants de toutes les agences de surveillance provinciales et du Conseil des produits agricoles du Canada. La participation active de la CCL aux comités de la Fédération internationale de laiterie et à l'*International Association of Milk Control Agencies* (Association internationale des agences de surveillance du lait) lui permet de partager son expertise et contribue à faire reconnaître le Canada en tant qu'expert des politiques et de l'économie laitières.

## **GOVERNANCE**

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 Commission canadienne du lait*, des 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**

---

<sup>11</sup>Cette initiative de 5 ans prendra fin en 2018.

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 se réunit mensuellement et 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

La CCL fait rapport des activités précises de son CA dans son rapport annuel<sup>12</sup>. 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 commissaire. 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. Les membres du CA sont assujettis à la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Au 1<sup>er</sup> avril 2017, le CA était composé des membres suivants :

**Alistair Johnston, président (premier mandat se terminant en juillet 2019)**

M. Johnston est un dirigeant qui a fait carrière dans l'industrie laitière et qui a servi l'ensemble de ce secteur. Durant ses 40 années de carrière, il a occupé des postes techniques et de gestion.

Arrivé au Canada en 1988, il est entré au service du *Northern Alberta Dairy Pool* en qualité de directeur des opérations et il a ensuite occupé des postes de direction chez *Dairyworld Foods* et au sein du *Vanderpol Food Group*. Au cours des dernières années, il a fourni une aide technique et stratégique à des entreprises de fabrication de produits laitiers et alimentaires à l'échelle nationale et internationale.

Il a acquis une vaste expérience en siégeant aux conseils d'administration du *BC Chicken Marketing Board* et de la *BC Investment Agriculture Foundation*, des associations de producteurs laitiers de la Colombie-Britannique et de l'Alberta et de la *BC Food Processors Association*. Il donne régulièrement des conférences lors de rencontres de l'industrie portant sur le lait et il comprend bien les subtilités du système de gestion de l'offre grâce à son expérience dans les industries laitière, ovicole et avicole du Canada.

**Jennifer Hayes, commissaire (premier mandat se terminant en janvier 2020)**

Jennifer Hayes élève des bovins laitiers et des bovins de boucherie en Gaspésie (Québec). Elle représente la troisième génération de l'exploitation Pine Crest Farms à Shigawake, dont elle est copropriétaire avec son père et son oncle. Il s'agit de la ferme laitière la plus à l'est dans la partie

---

<sup>12</sup> Rapport annuel 2015-2016 : <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?link=125>

continentale du Québec. Mme Hayes a une vaste expérience de la gouvernance en tant que membre active de l'UPA (Union des producteurs agricoles). En plus d'être membre élue au conseil régional des Producteurs de lait de la Gaspésie-Les Îles, Madame Hayes a été vice-présidente de l'Association des producteurs de bovins et membre exécutif du Comité de mise en marché des bovins de réforme et veau laitier.

Mme Hayes est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université Concordia et elle participe activement aux initiatives de développement rural dans sa région.

### **Jacques Laforge, chef de la direction (deuxième mandat se terminant en février 2018)**

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. De 1997 à 2000, il a aussi présidé l'Institut laitier et fourrager de l'Atlantique, une organisation qui fournissait 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.

### **Comité de vérification**

Le Comité de vérification veille à ce que la CCL rende compte de ses activités conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il reçoit et approuve le plan d'audit interne de la CCL. Il reçoit aussi le plan annuel d'audit du Bureau du vérificateur général (BVG) pour les états financiers de la CCL et le rapport de cet audit. Il sollicite activement l'opinion du vérificateur général concernant les principes comptables de la société et ses rapports financiers. Le Comité se réunit chaque trimestre pour revoir les états financiers et recevoir les rapports internes de vérification et d'évaluation des programmes. Les membres du conseil d'administration forment le Comité de vérification et un membre du BVG est présent à titre d'observateur.

Le BVG doit effectuer un examen spécial sur la CCL, au moins tous les 10 ans. Le dernier a été effectué en janvier 2011. Dans son examen spécial, le BVG avait noté de bonnes pratiques dans plusieurs secteurs sans constater de défauts graves dans les systèmes et les pratiques de la CCL. Le BVG a fait des recommandations sur l'évaluation des compétences du CA, les procédures de déclaration de conflits d'intérêt et les indicateurs de rendement. La CCL a mis en œuvre toutes ces recommandations.

### **Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements**

Le 16 juillet 2015, le Gouverneur en conseil a demandé aux sociétés d'État d'aligner leurs politiques, lignes directrices et pratiques sur les politiques, les directives et les instruments connexes du Conseil du Trésor touchant les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, d'une manière conforme à leurs obligations légales. La CCL se conforme à cette directive depuis le 29 septembre 2016.

La CCL continue de l'assurer que les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements sont gérées avec prudence et probité, et qu'elles représentent la façon la plus économique et la plus efficace d'utiliser les fonds publics, compte tenu de la nature de l'activité par rapport à la réalisation de son mandat de base.

La CCL publie les dépenses de voyage et d'accueil des membres du conseil d'administration sur son site Web depuis septembre 2007. Les politiques de la CCL sur les dépenses, de même que les rapports sur les

dépenses totales annuelles de voyages, d'accueil et de conférence ainsi que les dépenses trimestrielles de voyage et d'accueil sont maintenant affichées sur le site Web de la CCL.

---

## ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

---

Au 1<sup>er</sup> avril 2017, la CCL s'attend à atteindre la plus grande partie des objectifs établis pour 2016-2017. L'état d'avancement de ces objectifs est présenté dans la prochaine section (Évaluation des résultats de 2016-2017). Les domaines d'activités de la CCL sont séparés en quatre thèmes stratégiques : 1) La croissance des marchés, 2) Une industrie qui s'adapte, 3) Un système de gestion de l'offre bien administré et 4) Une CCL bien gérée. Un ensemble de buts quinquennaux a été élaboré pour chacun des thèmes et des objectifs annuels sont planifiés pour chaque but.

### ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2016-2017

Voici les réalisations pour chaque thème stratégique en date du 1<sup>er</sup> avril 2017. Un rapport complet sur le rendement sera présenté dans le rapport annuel 2016-2017 de la CCL qui sera déposé au Parlement en automne 2017.

#### *Des marchés en croissance*

<b>Buts sur 5 ans</b>	<b>Objectifs 2016-2017</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Cible</b>	<b>Résultats au 1<sup>er</sup> avril 2017</b>
Créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation	La demande pour les produits laitiers canadiens a augmenté.	Besoins totaux  Demandes de LPC approuvées  Nombre de produits laitiers novateurs introduits par l'entremise du PIL ou d'autres initiatives	Au moins 2 % de croissance  Au moins 2  4 produits	3,8 % en février 2017  3 projets approuvés  1 projet approuvé
Promouvoir l'approvisionnement de lait en temps opportun vers les marchés en croissance	Un approvisionnement de lait amplement suffisant au bon endroit et au bon moment sur le marché canadien	Quantité de beurre importé  Nombre de demandes de lait écrémé non honorées pour la fabrication de tout produit laitier	Un maximum de 3 274 t  0	Environ 15 000 t  Aucune demande reçue

*Une industrie qui s'adapte*

<b>Buts sur 5 ans</b>	<b>Objectifs 2016-2017</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Cible</b>	<b>Résultats au 1<sup>er</sup> avril 2017</b>
Aider l'industrie laitière canadienne à s'adapter aux conditions changeantes du marché, à l'intérieur du cadre de la gestion de l'offre	L'industrie comprend les forces qui changent le marché et prend les mesures pour s'y adapter	Nombre de propositions faites par la CCL pour appuyer l'industrie lorsque les conditions du marché changent	Au moins 2	2
Créer un environnement propice au développement de nouveaux marchés pour les solides non gras (SNG)	De nouveaux investissements sont confirmés pour faire croître l'utilisation de SNG comme ingrédients dans des produits à valeur ajoutée.	Nombre d'investissements confirmés	Au moins 3	2
	Les transformateurs ont fait de nouveaux investissements pour améliorer l'efficacité et la capacité du secteur de la transformation	Investissements confirmés	2	2

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

<b>Buts sur 5 ans</b>	<b>Objectifs 2016-2017</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Cible</b>	<b>Résultats au 1<sup>er</sup> avril 2017</b>
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable	L'augmentation globale des revenus des producteurs provient surtout de la croissance du marché et de l'augmentation de l'efficacité des fermes	Revenu total global des producteurs par année laitière	Augmentation de 1 % par rapport à l'année laitière précédente	3,1 % (revenu total comparativement à il y a un an)
	Veiller à ce que les composants du lait vendus en vertu des divers programmes soient utilisés dans des produits admissibles	Nombre d'audits	50 audits des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait  100 audits de restaurants participant à la classe 3(d)	Suit l'échéancier.  Suit l'échéancier.
S'assurer que la production canadienne	Meilleures réactions de l'approvisionnement de	Quota total vs demande totale	Le quota total est entre 99,5 % et	98 %



<b>Buts sur 5 ans</b>	<b>Objectifs 2016-2017</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Cible</b>	<b>Résultats au 1<sup>er</sup> avril 2017</b>
de lait corresponde à la demande	lait aux variations du marché grâce aux analyses et aux prévisions du marché.	Stocks totaux de beurre au 31 juillet 2017 (CCL et privés)	101 % de la demande  Au moins 24 000 tonnes	Suit l'échéancier.
Veiller à respecter les ententes fédérale-provinciales et internationales	L'application des ententes fédérale-provinciales sur la mise en commun se déroule sans problème	Temps requis pour les calculs de mise en commun  Temps requis pour le transfert des fonds entre les provinces et l'envoi des données sur le quota  Temps requis pour l'envoi des données de déplacement de lait	Tous les mois, 5 jours ouvrables après la réception des données  Tous les mois, 4 jours ouvrables après la fin des calculs  Tous les mois, avant le 10 de chaque mois	Réalisé  Réalisé  Réalisé
	La CCL respecte ses obligations en vertu de l'Accord sur l'agriculture de l'OMC	Quantité de produits exportés  Quantité de beurre importé	Au moins 99 % des exportations permises dans le cas du fromage et des produits riches en solides non gras du lait  Un CT de 3 274 tonnes	Poudre de lait écrémé : 99 % Fromage : 70 % Autres produits laitiers : 86 % Incorporés 52 %  Réalisé
Proposer et appuyer des mesures pour améliorer l'administration du système de gestion de l'offre	Examiner certains programmes de la CCL	Nombre de programmes ayant fait l'objet d'un examen	2 programmes	0

But sur 5 ans	Objectifs 2016-2017	Indicateurs de rendement	Cible	Résultats au 1 <sup>er</sup> avril 2017
La CCL s'adapte pour demeurer un organisme hautement performant	La CCL a l'effectif nécessaire pour atteindre ses objectifs (le bon nombre d'employés engagés ayant les bonnes compétences dans la bonne structure)	Taux de satisfaction des employés mesuré par un sondage annuel sur la satisfaction des employés  Cotes du Programme de gestion du rendement  Taux de postes à pourvoir	Taux de satisfaction de 80%  Moins de 5 % des employés ont eu besoin d'un plan d'action  95 % des postes sont comblés en tout temps	92 %  Respecte l'échéancier  Respecte l'échéancier
	La CCL a les bons outils pour atteindre ses objectifs	Nombre d'outils développés ou adaptés	3 outils y compris Euclide	4
	Il existe un processus en place pour mesurer le niveau de satisfaction des partenaires de l'industrie envers la CCL.	Renseignements recueillis	Rapport reçu de l'agence externe et soumis au CA de la CCL	Réalisé

## ENVIRONNEMENT EXTERNE

### Situation de l'industrie laitière

#### Consommation

Durant les 10 dernières années, les consommateurs canadiens ont diminué leur consommation de lait de consommation et de crème glacée mais ils ont augmenté leur consommation de crème, de fromage et de yogourt<sup>13</sup>. Les fabricants ont réagi à ces tendances. 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 le lancement du Programme d'innovation en matière de produits laitiers<sup>14</sup> en 1989, 383 projets ont été mis sur pied et 996 millions de litres de lait ont été utilisés pour fabriquer de nouveaux fromages, produits de yogourt et autres produits laitiers. Le Fonds d'investissement partagé, lancé en 2009, a financé 28 projets d'innovation ayant reçu un total de 782 000 \$. 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

<sup>13</sup> Source: [www.infolait.gc.ca](http://www.infolait.gc.ca)

<sup>14</sup> Remplacé par le Programme d'innovation laitière le 1<sup>er</sup> août 2013. Les paramètres du programme sont essentiellement les mêmes.

de nutraceutiques<sup>15</sup>. Ces réalisations appuient la priorité du ministre de l'Agriculture et Agroalimentaire qui est « d'apporter de l'aide sur les plans de la technique et de la mise en marché afin d'appuyer les transformateurs d'aliments à mettre au point de nouveaux produits à valeur ajoutée qui correspondent aux goûts changeants de la population et aux occasions du marché ».<sup>16</sup> La CCL prévoit que durant les cinq prochaines années, la consommation intérieure globale de produits laitiers continuera d'augmenter à un rythme d'environ 2 % par année.

On a observé plus récemment une tendance soutenue à la hausse de la consommation de matière grasse. Au cours des dix dernières années, la consommation du lait 2 % a augmenté relativement à la consommation de lait écrémé. La consommation par habitant de tous les types de crème (de 10 % à 35 % de matière grasse) a également augmenté. Les achats de beurre et de fromage au détail des Canadiens ont augmenté rapidement depuis l'automne 2013. Cette augmentation a été si rapide que la production laitière n'a pas été en mesure de suivre et est demeurée inférieure à la demande pendant plus d'un an.

Une autre raison qui explique pourquoi la production était sous la demande est le fait que les informations sur les importations et les exportations de produits laitiers étaient incomplètes en raison de facteurs qui comprennent, sans s'y limiter, l'utilisation du Programme de report des droits<sup>17</sup> (PRD) pour importer des produits laitiers et la possibilité d'une classification erronée de certains produits laitiers importés. On estime que les importations non comptabilisées ont atteint un sommet au printemps 2016 et ont diminué significativement en automne 2016. Cela a engendré des prévisions inexactes de la demande durant les deux dernières années au moins et par conséquent, des augmentations de quota insuffisantes. La CCL estime que les répercussions globales ont atteint au moins 10 M kg de m.g. (environ 3 % de la demande intérieure). La CCL a apporté des ajustements à la formule qu'elle utilise pour évaluer la demande pour compenser partiellement pour les données manquantes. Les augmentations répétées de quota ont stimulé la production laitière durant les deux dernières années.

Pour approvisionner cette augmentation de demande, la CCL a dû épuiser tous ses stocks de beurre pour ensuite importer du beurre. En 2016-2017, la CCL a d'abord importé les 3 274 tonnes de beurre du CT du Canada, mais cela n'a pas été suffisant pour combler la demande. La CCL a ensuite demandé à Affaires mondiales Canada un permis d'importation supplémentaire de 4 000 tonnes de beurre. Ce permis a été délivré. Il a permis à la CCL d'importer plus de beurre sans avoir à payer les tarifs normalement appliqués aux importations qui surpassent les droits d'accès. Durant cette période, la CCL a importé plus de 11 000 tonnes de beurre. Ces importations ont surtout été dirigées vers le secteur de la transformation secondaire qui avait de sérieux problèmes d'approvisionnement. Jusqu'en février 2017, la production était insuffisante pour approvisionner la demande et reconstruire les stocks de la CCL. Par conséquent, la CCL a dû importer 15 000 tonnes de beurre et de crème, y compris le CT, depuis le début de l'année laitière 2016-2017. La production a augmenté et récemment a dépassé la demande, ce qui a permis de débiter la reconstruction des stocks. En attendant que les stocks soient complètement reconstitués, la CCL prévoit importer 5 000 tonnes de beurre au cours du reste de la présente année laitière.

### *Production*

Selon la Fédération internationale de laiterie, le nombre de fermes laitières au Canada a diminué de 2,3 % entre 2013 et 2015. Ce taux d'attrition se compare à 3,7 % aux États-Unis et à 5,0 % en Europe. Au

---

<sup>15</sup>Les nutraceutiques sont des aliments jugés bénéfiques pour la santé humaine. Un exemple classique est le yogourt contenant des probiotiques. Certaines protéines laitières particulières pourraient avoir des bienfaits, mais cela devra faire l'objet de recherches plus poussées.

<sup>16</sup> Lettre de mandat à <http://www.agr.gc.ca/fra/a-propos-de-nous/partenaires-et-agences/commission-canadienne-du-lait-lettre-de-mandat/?id=1475092061639>

<sup>17</sup>Un programme de l'Agence canadienne des services frontaliers (ACSF) qui permet d'importer des aliments hors taxes destinés à la transformation, pourvu qu'ils soient réexportés.

Canada, le nombre global de fermes a diminué de 10 % entre 2006 et 2011, soit les années des deux derniers recensements sur l'agriculture. On prévoit que cette tendance se poursuivra durant la période de planification. Par conséquent, les fermes qui restent produisent plus de lait<sup>18</sup> et génèrent plus de revenus par ferme. Pour diminuer le coût de l'administration du système de gestion de l'offre, qui est largement payé par les producteurs, les offices provinciaux de mise en marché tentent de partager leurs ressources et d'harmoniser leurs politiques. Dans les années qui viennent, l'expertise de la CCL en animation, de même que son expertise technique, seront requises pour l'harmonisation interprovinciale qui peut être un long processus en raison des priorités et des intérêts divergents des provinces.

---

<sup>18</sup>Le Canada produit 8% plus de lait qu'il y a 5 ans pour répondre à la demande intérieure.

Tableau 3. Nombre de fermes et production de lait par province, 2015-2016

Province	Nombre de fermes au 1 <sup>er</sup> août 2016		Production laitière	
		%	M de kg de matière grasse	%
Terre-Neuve-et-Labrador	23	0,2	1,97	0,6
Île-du-Prince-Édouard	168	1,5	4,40	1,3
Nouvelle-Écosse	221	1,9	7,43	2,2
Nouveau-Brunswick	199	1,8	5,82	1,7
Québec	5 546	49,2	126,25	37,2
Ontario	3 731	33,1	111,08	32,8
Manitoba	285	2,5	13,41	4,0
Saskatchewan	159	1,4	10,07	3,0
Alberta	531	4,7	29,05	8,6
Colombie-Britannique	417	3,7	29,30	8,6
Canada	11 280	100,0	338,78	100,0

### *Transformation*

Au cours des 12 derniers mois, la situation dans le secteur de la transformation a continué à évoluer. Certains grands transformateurs canadiens ont importé des concentrés protéiques de lait sous forme liquide des États-Unis pour les utiliser dans la fabrication de fromage et de yogourt. Tout comme le Canada, les États-Unis ont trop de protéines, cependant, les entreprises américaines disposent de la technologie qui permet de concentrer ces protéines sous forme liquide, plus facile à utiliser que la poudre. Elles sont également disposées à accepter de très bas prix pour se débarrasser de ces protéines. Ce produit est importé hors taxe en quantité illimitée et déplace les protéines laitières canadiennes, ce qui ajoute au surplus canadien de solides non gras.

### *Négociations producteurs-transformateurs*

Les producteurs et les transformateurs laitiers ont tenu des négociations bilatérales depuis l'été 2015 pour tenter de trouver des solutions aux questions de longue date, tel que le surplus de solides non gras. La CCL n'a pas fait partie de ces pourparlers. En juillet 2016, les parties ont annoncé une entente de principe qui contenait plusieurs éléments de la Stratégie nationale sur les ingrédients (SNI) dont certains ont été présentés et approuvés par le CCGAL en janvier 2017, tels que requis pour leur mise en œuvre. Les plus importants de ces éléments comprennent un changement dans la méthode utilisée afin d'établir le prix à la ferme du lait servant à la fabrication de produits laitiers; la création de la classe 7 à des prix semblables aux prix mondiaux, surtout pour les solides non gras du lait comme la poudre de lait écrémé et les concentrés protéiques de lait<sup>19</sup>; et l'introduction d'un nouveau mécanisme de facturation pour le lait cru.

Cet accord de principe a des répercussions importantes sur la CCL dans la mesure où les transformateurs sont maintenant responsables de la mise en marché de tous les solides non gras achetés. Puisque les provinces mettaient en œuvre la classe 7, la CCL a complètement cessé d'acheter le surplus de poudre de lait écrémé le 1<sup>er</sup> février 2017. À ce moment, les stocks de poudre de lait écrémé de la CCL étaient à 53 000

<sup>19</sup> Un produit qui contient très peu de matière grasse et de lactose et qui est très concentré en protéines laitières. Il peut être sous forme liquide ou en poudre. Il est utilisé dans la fabrication de fromage et augmente le rendement de l'usine.

tonnes. Ces stocks seront graduellement vendus aux fabricants d'aliments pour animaux. Cela donnera environ deux ans à ces fabricants pour s'adapter aux nouvelles conditions du marché.

### *Commerce*

Le 19 décembre 2015, les membres de l'OMC sont parvenus à une entente à Nairobi, Kenya, sur les subventions aux exportations du secteur agricole. Selon cette entente, le Canada doit éliminer toute subvention à l'exportation pour ses produits laitiers d'ici la fin de l'année 2020. De plus, le Canada doit limiter ses volumes d'exportations subventionnées aux quantités moyennes réelles exportées durant la période de référence de 2003 à 2005. En outre, il ne peut y avoir de subventions à l'exportation pour de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou pour des exportations vers les pays les moins développés.

En août 2014, le Canada et l'Union européenne (UE) ont conclu une négociation visant l'Accord économique commercial et global (AECG). Cette entente augmentera de 17 700 tonnes l'accès de l'UE au marché canadien du fromage et donnera également au Canada un accès hors taxe aux marchés laitiers de l'UE. On tiendra compte de ces importations supplémentaires pour établir le quota laitier lorsque l'AECG sera en place.

Le 5 octobre 2015, le gouvernement du Canada a annoncé la conclusion du Partenariat Transpacifique (PTP), un accord commercial entre 12 nations représentant 40 % du produit intérieur brut mondial. Les É.-U. se sont retirés de cette entente en janvier 2017 et son avenir est incertain. La CCL suivra l'évolution de la situation.

De plus, sur la scène internationale, la CCL surveille l'efficacité des tarifs existants appliqués aux produits laitiers importés au Canada. Ces tarifs protègent les marchés intérieurs contre de grands volumes d'importations. Les prix mondiaux ont été tellement faibles qu'il aurait pu être économique de payer les tarifs hors contingent sur la poudre de lait écrémé à quelques occasions durant les années passées. Ces situations semblent avoir été trop éphémères toutefois pour créer un flot de poudre de lait écrémé au Canada. La menace augmente lorsque le dollar canadien est fort et que les prix mondiaux des produits laitiers sont bas. Depuis le début de l'année laitière 2016-2017, les conditions du marché étaient telles qu'il n'aurait pas été économique d'importer des produits laitiers et de payer le tarif. Toutefois, en raison de la volatilité des marchés, ces conditions pourraient survenir durant la période de planification. Selon le volume et la durée de ces importations, celles-ci pourraient gravement perturber la gestion de l'offre de lait.

### **Tendances financières**

Depuis plusieurs années, les taux d'intérêt sont bas. Puisque la CCL emprunte de l'argent du Trésor et dispose d'une marge de crédit, une augmentation des taux d'intérêt augmenterait les dépenses d'intérêt associées aux programmes 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'intérêt sont payés soit par les producteurs de lait ou par le marché, selon le programme. L'augmentation des taux d'intérêt n'aura donc aucune répercussion sur la situation financière de la CCL.

Les prix mondiaux de la poudre de lait écrémé se sont lentement améliorés comparativement à leur niveau très bas de 2015. Toutefois, depuis le début de 2017, la demande a de nouveau fléchi. La CCL a exporté de la poudre de lait écrémé au début de l'année laitière pour profiter de meilleurs prix. Cela fournira de meilleurs revenus aux producteurs.

## RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

### Ressources financières

La CCL a quatre sources de revenus : les crédits parlementaires, ses opérations commerciales, le financement provenant des producteurs laitiers pour les programmes administrés en leur nom et le financement provenant du marché pour l'entreposage du beurre. La contribution du marché est ajoutée au prix du lait utilisé pour fabriquer des produits laitiers. Elle est recueillie par les offices provinciaux de mise en marché lors de la facturation des transformateurs. Les transformateurs transfèrent ces frais aux consommateurs par l'entremise du prix des produits laitiers. La CCL recueille cette contribution tous les mois, de même que la contribution des producteurs, lors du transfert des paiements entre les provinces aux fins de la mise en commun des revenus des producteurs des 10 provinces.

Au cours de la présente année laitière, la CCL s'attend à des ventes de beurre et de poudre de lait écrémé d'une valeur de 348,1 M\$ sur les marchés intérieur 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. Quatre-vingt-treize pour cent de ces frais sont couverts par les producteurs laitiers et la contribution du marché. Le reste est couvert par des revenus provenant de la vente du beurre importé.

Les programmes que la CCL administre au nom de l'industrie sont financés par les producteurs et le marché. Ces deux programmes sont les Programmes intérieurs de saisonnalité et le Programme de retrait des surplus. Pour administrer ces deux programmes, la CCL fait des emprunts auprès du Trésor et les frais d'emprunt 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 Commission canadienne du lait*, 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.

Dans l'ensemble, le financement de la CCL est relativement prévisible et l'organisation peut s'adapter à de petites fluctuations.

### 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. Parce que le personnel de la CCL est impliqué dans les comités et les discussions de l'industrie, la CCL est bien au fait des enjeux de l'industrie. La CCL investit dans la formation de ses employés pour leur permettre d'atteindre les objectifs de la CCL et afin de concurrencer le secteur privé dans l'embauche de personnel compétent.

En raison du petit nombre de candidats disponibles, il est difficile de recruter des employés qui possèdent les connaissances spécialisées requises dans les domaines de l'économie agricole et de l'industrie laitière. Il est donc important d'attirer et de conserver ces employés. La CCL sait qu'elle doit concurrencer le secteur privé, où certains groupes comme les économistes et les comptables sont mieux payés que dans la fonction publique. Pour réagir à ces tendances et au risque que constitue la perte des connaissances de l'organisation causée par les départs à la retraite, la CCL a élaboré un plan de relève pour ses postes clés ainsi que des trajectoires de développement pour certains groupes comme les économistes et les spécialistes en TI. De plus, un peu plus de 200 procédures ont été documentées. Cela permet une transition sans heurts lorsqu'un employé expérimenté quitte la CCL.

Le budget du présent sommaire du plan d'entreprise comprend 3 ETP supplémentaires en 2017-2018 comparativement au budget de la présente année laitière.

### **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 et pour administrer les programmes. 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'Agriculture et Agroalimentaire Canada et elle a signé un bail pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2017 avec possibilité de renouveler pour cinq ans à un taux reflétant la valeur du marché tel qu'établi par la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers. La CCL a l'intention de renouveler son bail pour une période additionnelle de 5 ans. Entre septembre 2015 et mars 2017, des travaux majeurs de réparation à l'édifice de la CCL ont forcé le déménagement de certains employés dans un autre édifice. Comme AAC est le propriétaire de l'édifice, il a payé les frais reliés au déménagement.



---

## BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT

---

### LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le processus de planification stratégique de la CCL requiert la participation du conseil d'administration, de l'Équipe de la haute direction (ÉHD) et des gestionnaires. Les membres du personnel sont également invités à participer à certaines étapes du processus. La planification stratégique implique un examen de l'état d'avancement des objectifs de l'année courante, une analyse des environnements interne et externe de la CCL, y compris les tendances de l'industrie et du gouvernement, et l'établissement de l'orientation et des buts à moyen terme, ainsi que des mesures de rendement et des activités de la prochaine année laitière. Ce plan est utilisé pour créer les objectifs individuels de rendement des directeurs, des gestionnaires et des employés. Chaque employé reçoit un sommaire des buts, des objectifs et des activités avant le début de la nouvelle année laitière.

Le présent sommaire du plan d'entreprise est issu du processus de planification stratégique qui établit comment la CCL entend remplir sa mission et accomplir son mandat en 2017-2018 et durant les années qui suivent. À cause des changements importants qui sont survenus dans l'industrie suivant la mise en œuvre des éléments de la Stratégie nationale sur les ingrédients, la CCL a revu ses objectifs quinquennaux et y a apporté des changements pour refléter le nouvel environnement.

### THÈMES STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES

La CCL utilise quatre thèmes stratégiques pour présenter ses buts et objectifs pour la période à venir. Les buts associés à l'industrie laitière sont : Investissement, innovation et croissance dans le secteur laitier canadien; le rôle de la CCL dans l'industrie; et l'administration du système de gestion des approvisionnements de lait. Les buts et objectifs qui touchent les services internes, qui appuient le mandat de la CCL, demeurent regroupés sous le thème stratégique *Une CCL bien gérée*. La pertinence des thèmes stratégiques et les objectifs pour la période de planification sont examinés annuellement. Des objectifs annuels sont établis sous chaque thème.

Les objectifs et les indicateurs de rendement sont examinés annuellement et peuvent changer en fonction des décisions du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL), de la situation de l'industrie laitière canadienne et des orientations générales du gouvernement fédéral. Les objectifs pour les thèmes stratégiques sont détaillés dans la prochaine section de ce plan.

### OBJECTIFS ET MESURES DE RENDEMENT POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Cette section présente, pour chacun des thème stratégique, les buts quinquennaux de la CCL ses indicateurs de rendement et les objectifs pour 2017-2018. Les cibles précises associées aux indicateurs de rendement se trouvent à l'Annexe B.

*Thème stratégique : Administration du système de gestion des approvisionnements de lait*

À titre d'administrateur des prix du lait, des quotas de production et des mises en commun des revenus et des marchés, la CCL doit se conformer aux ententes fédérales-provinciales et est responsable d'effectuer plusieurs calculs, transferts de fonds et audits. Toutes ces activités sont importantes pour assurer la bonne marche du système de gestion de l'offre.

Sous ce thème stratégique, la stratégie de la CCL implique en même temps le fonctionnement au quotidien du système de gestion de l'offre de lait et des efforts pour rendre son administration plus efficace. Le

fonctionnement au quotidien du système comprend le contrôle de la quantité de lait produite au Canada, l'administration de programmes pour compenser à la saisonnalité de la consommation et l'administration des ententes fédérales-provinciales et internationales<sup>20</sup>.

But sur 5 ans

- Un système de gestion de l'offre bien administré, sensible aux signaux et bien compris

Indicateurs de rendement

- Nombre d'audits
- Les revenus totaux des producteurs ont augmenté grâce à la croissance
- L'approvisionnement du marché répond à la demande grâce à des calculs de quota exacts et à l'amélioration des analyses et des prévisions du marché.
- Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota et les transferts d'argent
- Inscriptions aux modules de formation en ligne

STRATÉGIE	OBJECTIF POUR 2017-2018
Promouvoir une gestion de l'approvisionnement de lait plus réactive aux signaux du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'industrie a profité de l'expertise de la CCL pour revoir ses politiques de gestion du quota</li> </ul>
Veiller à respecter les ententes fédérale-provinciales et internationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décisions du CCGAL qui sont la responsabilité de la CCL sont mises en œuvre</li> </ul>

*Thème stratégique : Le rôle de la CCL dans l'industrie*

La réussite du système de gestion des approvisionnements de lait repose en partie sur la cohésion qui existe entre les divers joueurs. Cette cohésion est constamment mise au défi par les intérêts conflictuels de ces joueurs. La présence d'un facilitateur neutre est donc utile pour maintenir la cohésion et la CCL, étant d'envergure nationale et sans but lucratif, a joué ce rôle.

Sous ce thème, la CCL continuera d'adapter ses programmes et ses services au nouvel environnement de l'industrie laitière afin de continuer à être vue comme un facilitateur neutre et un important contributeur du secteur. Des initiatives précises seront inspirées des résultats du sondage auprès de l'industrie qui a eu lieu durant l'hiver 2016-2017 et les résultats seront mesurés par un sondage semblable qui aura lieu dans trois ans.

But sur 5 ans

- La CCL est réputée être un facilitateur neutre et un contributeur clé de l'industrie laitière

Indicateur de rendement

- Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées
- Nombre d'invitations reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL
- Résultats du sondage de satisfaction auprès de l'industrie

<sup>20</sup> Cela permet de s'assurer que le Canada respecte ses engagements relatifs aux exportations subventionnées en vertu de l'OMC. De plus, la CCL importe le contingent tarifaire de beurre, tel qu'approuvé annuellement par Affaires mondiales Canada.

STRATÉGIE	OBJECTIF POUR 2017-2018
Adapter les services et programmes clés à l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services et programmes clés sont adaptés</li> </ul>
Les communications avec l'industrie sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des décisions du CA sont communiquées ouvertement</li> <li>• Les partenaires sont davantage engagés</li> </ul>

*Thème stratégique : Investissement, innovation et croissance dans le secteur laitier canadien*

Sous ce thème stratégique et en accord avec sa mission de fournir un leadership qui permet de dynamiser l'industrie laitière canadienne, la CCL fournira un appui et du financement pour l'innovation et le développement des marchés, suivant des stratégies qui seront élaborées dans la prochaine année. La CCL continuera d'encourager les investissements dans le secteur laitier. La CCL a déjà plusieurs programmes en place pour faciliter l'innovation et la croissance du marché.<sup>21</sup> Ces programmes se poursuivront.

But sur 5 ans

- Les investissements et l'innovation ont mené à une croissance continue du marché au sein de l'industrie laitière.

Indicateurs de rendement

- Nombre de litres de lait utilisés dans le Programme Lait pour la croissance
- Rythme de croissance du marché
- Nombre de produits laitiers novateurs introduits par l'entremise du Programme d'innovation laitière

STRATÉGIE	OBJECTIF POUR 2017-2018
Offrir un appui et du financement pour l'innovation dans le secteur de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie portant sur l'innovation a été élaborée</li> </ul>
Offrir un appui et du financement pour le développement des marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie sur le développement des marchés a été élaborée</li> </ul>
Promouvoir les investissements dans les fermes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CCL a fourni aux producteurs laitiers de l'information sur la croissance du marché et la nécessité d'augmenter la production pour répondre à la demande</li> </ul>

*Thème stratégique : Une CCL bien gérée*

La CCL mettra l'accent sur la structure et les ressources requises pour appuyer l'industrie laitière dans l'avenir. L'intégration, la formation, la rétention et l'engagement des employés seront au cœur des préoccupations.

But sur 5 ans

<sup>21</sup> Comme le Programme d'innovation laitière et le Programme Lait pour la croissance

- La CCL est organisée et a les ressources pour appuyer l'industrie laitière dans l'avenir

#### Indicateurs de rendement

- Satisfaction des employés mesurée par le biais d'un sondage annuel
- Nombre d'outils ou de politiques développés et adaptés pour mieux servir l'industrie
- La CCL a l'effectif nécessaire pour atteindre ses objectifs (le bon nombre d'employés engagés ayant les bonnes compétences dans la bonne structure)

STRATÉGIE	OBJECTIF POUR 2017-2018
Adapter l'effectif et les systèmes informatiques au nouvel environnement de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'effectif de la CCL est les systèmes se sont adaptés au nouvel environnement de l'industrie</li> </ul>
Mettre en œuvre les nouvelles politiques gouvernementales ou les actualiser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une compréhension claire des changements requis</li> </ul>

En conformité avec la lettre de mandat que le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a envoyée au président de la CCL en août 2016, la CCL continuera d'administrer les programmes qui appuient la science et l'innovation et à collaborer avec les autres ministères concernant les ententes commerciales. La CCL continuera aussi à appuyer le gouverneur en conseil lors de nominations de nouveaux membres du conseil d'administration.

Concernant la décision de Nairobi, la CCL avait commencé, en 2016, à revoir les prix de soutien dans le but de réduire les subventions à l'exportation. L'entente de principe entre les producteurs et les transformateurs a retiré à la CCL la responsabilité d'exporter les surplus de SNG et a aussi découplé les prix à la ferme des prix de soutien de la CCL. La CCL suivra de près les résultats du nouvel environnement de l'industrie laitière à la lumière de la décision de Nairobi et conseillera l'industrie à ce sujet au besoin.

---

## RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

---

Les états financiers présentés dans le présent Sommaire sont basés sur les Normes internationales d'information financière (IFRS). Durant la période visée par ce Sommaire du plan d'entreprise, la structure et les normes des états financiers, de même que les activités et programmes principaux de la CCL, ne devraient pas changer. On anticipe de faibles dépenses d'immobilisation.

Les tableaux financiers budgétisés de la CCL s'appuient sur certaines hypothèses et projections tandis que les prévisions sont basées sur les résultats réels partiels au 31 janvier 2017.

### HYPOTHÈSES

Les états financiers présument que la CCL n'achètera plus de poudre de lait écrémé (PLÉ) aux prix de soutien et vendra ses stocks actuels de PLÉ dans le marché de l'alimentation animale d'ici la fin de 2018-2019.

Taux de change et taux d'intérêt (basés sur les prévisions des grandes institutions bancaires)

- Les taux de change utilisés dans ces budgets sont de 1,32 \$ CA par \$ US en 2016-2017, de 1,33 \$ CA par \$ US en 2017-2018 et 2018-2019 et de 1,30 \$ CA par \$ US de 2019-2020 jusqu'à 2021-2022.
- Les taux d'intérêt utilisés pour les prêts en souffrance sont de 0,60% en 2016-2017, de 1,00% en 2017-2018, de 1,25% en 2018-2019 et de 1,5% de 2019-2020 jusqu'à 2021-2022.
- Les taux d'intérêt des emprunts faits auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements demeurent au taux préférentiel estimé à 2,70% en 2016-2017, 3,00% en 2017-2018, 3,25% en 2018-2019 et 3,5% de 2019-2020 jusqu'à 2021-2022.

Créances

- La totalité des ventes intérieures et les petites expéditions de produits laitiers destinés à l'exportation sont payées avant la main levée des marchandises.
- Les livraisons importantes sont garanties par lettre de crédit et récupérées sur présentation de documents.

Comptes créditeurs

- Les comptes créditeurs en fin d'exercice sont déterminés d'après les modalités des contrats d'achat individuels et, en l'absence de contrat, selon 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 demeurent en souffrance (les termes de paiement sont de 12 jours ouvrables).
- PLÉ : 30 % des achats de juillet demeurent en souffrance (12 jours ouvrables).

Vulnérabilité des prévisions selon les hypothèses

Au-delà de 2017, il est difficile de quantifier toutes les variables et prévoir les développements potentiels à cause de changements possibles dans l'industrie laitière et l'environnement du commerce international. Les principaux éléments du budget présenté sont la production totale, 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.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2016 à 2022

	(en milliers)							
	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2015-2016	2016-2017	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
<b>Ventes et coûts des ventes</b>								
Ventes au Canada	209 376 \$	190 496 \$	308 575 \$	226 786 \$	228 573 \$	223 487 \$	224 336 \$	225 354 \$
Coût des ventes au Canada	178 070	173 549	284 709	211 743	223 213	221 297	222 237	223 252
Frais de transport et de possession	7 312	7 167	7 650	6 997	3 194	2 829	2 881	2 934
Charges financières	297	742	275	803	1 008	1 216	1 222	1 228
Marge brute sur les ventes au Canada	23 697	9 038	15 941	7 243	1 158	( 1 855)	( 2 004)	( 2 060)
Ventes à l'exportation	30 306	47 800	39 567	0	4 190	4 095	4 095	0
Coût des ventes à l'exportation	29 479	46 889	38 182	0	4 109	4 014	4 014	0
Frais de transport et de possession	553	804	1 984	0	75	76	77	0
Charges financières	5	7	20	0	0	0	0	0
Marge (perte) brute sur les ventes à l'exportation	269	100	( 619)	0	6	5	4	0
Marge brute totale	23 966	9 138	15 322	7 243	1 164	( 1 850)	( 2 000)	( 2 060)
<b>Autres produits</b>								
Financement provenant des mises en commun	6 053	6 642	6 469	7 364	7 620	7 840	8 858	9 084
Financement par le gouvernement du Canada	3 689	3 660	3 790	3 660	3 660	3 660	3 660	3 660
Services d'audit	196	180	180	190	190	195	195	200
	9 938	10 482	10 439	11 214	11 470	11 695	12 713	12 944
<b>Total de la marge brute et des autres produits</b>	<b>33 904</b>	<b>19 620</b>	<b>25 761</b>	<b>18 457</b>	<b>12 634</b>	<b>9 845</b>	<b>10 713</b>	<b>10 884</b>
<b>Charges opérationnelles</b>								
Initiatives de l'industrie	605	6 296	1 241	9 146	10 146	4 146	1 896	1 896
Étude sur le coût de production	817	827	839	863	880	897	915	934
Autres charges	246	47	59	63	78	80	90	86
	1 668	7 170	2 139	10 072	11 104	5 123	2 901	2 916
Frais d'administration								
Salaires et avantages du personnel	5 923	6 343	6 191	6 655	6 738	6 822	6 907	6 994
Autres frais d'administration	1 862	1 812	2 053	1 916	1 916	1 916	1 916	1 916
	7 785	8 155	8 244	8 571	8 654	8 738	8 823	8 910
<b>Total des charges opérationnelles et des frais d'administration</b>	<b>9 453</b>	<b>15 325</b>	<b>10 383</b>	<b>18 643</b>	<b>19 758</b>	<b>13 861</b>	<b>11 724</b>	<b>11 826</b>
<b>Marge avant distribution aux agences et offices provinciaux</b>	<b>24 451</b>	<b>4 295</b>	<b>15 378</b>	<b>( 186)</b>	<b>( 7 124)</b>	<b>( 4 016)</b>	<b>( 1 011)</b>	<b>( 942)</b>
Distribution aux agences et offices provinciaux	5 944	10 354	8 176	8 718	3 215	465	466	464
<b>Résultat net et résultat global total</b>	<b>18 507 \$</b>	<b>( 6 059) \$</b>	<b>7 202 \$</b>	<b>( 8 904) \$</b>	<b>( 10 339) \$</b>	<b>( 4 481) \$</b>	<b>( 1 477) \$</b>	<b>( 1 406) \$</b>

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
PLAN D'EMPRUNT  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2016 à 2022

(en milliers )

**Trésor**

Emprunts	Réel vérifié	Prévision	Projections				
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Solde au début de l'exercice	35 413 \$	94 192 \$	87 588 \$	104 515 \$	118 684 \$	126 459 \$	128 586 \$
Emprunts	207 136	150 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000
Remboursements	(148 357)	(156 604)	(143 074)	(145 831)	(152 225)	(157 874)	(157 945)
Solde à la fin de l'exercice	<u>94 192 \$</u>	<u>87 588 \$</u>	<u>104 515 \$</u>	<u>118 684 \$</u>	<u>126 459 \$</u>	<u>128 586 \$</u>	<u>130 641 \$</u>
Niveau moyen durant l'exercice:	56 000 \$	75 000 \$	95 000 \$	90 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$
Niveau le plus élevé durant l'exercice :							
Mois	août	juillet	juillet	juillet	juillet	juillet	juillet
Montant	73,000 \$	90,000 \$	130,000 \$	135,000 \$	125,000 \$	125,000 \$	125,000 \$

**Institution membre de l'Association canadienne des paiements**

Emprunts	Réel	Prévision	Projections				
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Solde au début de l'exercice	2 225 \$	4 030 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
Emprunts	31 900	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Remboursements	(30 095)	(30 030)	(28 000)	(28 000)	(28 000)	(28 000)	(28 000)
Solde à la fin de l'exercice	<u>4 030 \$</u>	<u>2 000 \$</u>	<u>2 000 \$</u>	<u>2 000 \$</u>	<u>2 000 \$</u>	<u>2 000 \$</u>	<u>2 000 \$</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  
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA  
 pour les exercices financiers prenant fin le 31 mars, de 2016 à 2022

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévision	Budget				
	<u>2015-2016</u>	<u>2016-2017</u>	<u>2017-2018</u>	<u>2018-2019</u>	<u>2019-2020</u>	<u>2020-2021</u>	<u>2021-2022</u>
Frais d'administration							
Crédits de la CCL (vote 1)	3 597 \$	3 590 \$	3 585 \$	3 585 \$	3 585 \$	3 585 \$	3 585 \$
Dépenses admissibles de rémunération	126	202	75	75	75	75	75
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3 723</u> \$	<u>3 792</u> \$	<u>3 660</u> \$	<u>3 660</u> \$	<u>3 660</u> \$	<u>3 660</u> \$	<u>3 660</u> \$

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
BUDGET DES IMMOBILISATIONS  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2016 à 2022

(en milliers)

	Réel	Prévision	Budget				
	<u>2015-2016</u>	<u>2016-2017</u>	<u>2017-2018</u>	<u>2018-2019</u>	<u>2019-2020</u>	<u>2020-2021</u>	<u>2021-2022</u>
Immobilisations	0 \$	20 \$	0 \$	20 \$	0 \$	20 \$	0 \$
Budget total des immobilisations	<u>0 \$</u>	<u>20 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>20 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>20 \$</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.

### **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.

### **Producteurs laitiers**

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

### **Transformateurs secondaires**

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

### **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.

### **Plan national de commercialisation du lait**

Le Plan national de commercialisation du lait est l'entente fédérale provinciale qui régit la mise en œuvre du système de gestion des approvisionnements du lait administré par le CCGAL. Toutes les provinces canadiennes sont signataires du Plan national.

### **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.

### **Poudre de lait écrémé (PLÉ)**

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

### **Solides non gras (SNG)**

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

### **Gestion de l'offre**

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.

**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. Les prix de soutien ne sont plus utilisés comme références pour établir les prix du lait à la ferme.

**Contingents tarifaires**

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

**ANNEXE B LIVRABLES ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

<b>Résultats</b>	<b>Indicateur de rendement</b>	<b>Cible 2017-2018</b>	<b>Cible 2021-2022</b>	<b>Stratégie pour les données</b>
Un système de gestion de l'offre bien administré, sensible aux signaux et bien compris	Nombre d'audits <sup>22</sup>	100 audits de la classe 3d <sup>23</sup> 40 audits de participants au Programme de permis des classes spéciales de lait <sup>24</sup>	100 audits de la classe 3d 40 audits de participants au Programme de permis des classes spéciales de lait	Données de Vérification et Évaluation
	Les revenus totaux des producteurs suivent la croissance	Hausse annuelle de 1%	Hausse annuelle de 1%	Données de la mise en commun
	L'approvisionnement du marché répond à la demande grâce aux calculs de quota exacts et à l'amélioration des analyses du marché et des prévisions.	Le quota est entre 99 % et 101 % de la demande	Le quota est entre 99 % et 101 % de la demande	Données de Politiques et Économie
	L'allocation de quota et les transferts d'argent sont effectués selon les normes de services établis par le Comité canadien de gestion de l'approvisionnement de lait.	100 % du temps	100 % du temps	Données de Finance et Administration
	Inscriptions aux modules de formation en ligne	10 par année	15 par année	Compilation par les communications

Ces audits servent à s'assurer que le lait vendu par les producteurs à un prix inférieur est utilisé selon les paramètres particuliers du programme. La CCL s'efforcera d'améliorer cet indicateur de rendement durant la prochaine année.

<sup>23</sup>Donne aux pizzérias accès à du fromage mozzarella à rabais.

<sup>24</sup>Offre aux transformateurs secondaires un accès aux ingrédients laitiers à des prix concurrentiels pour qu'ils les utilisent en transformation secondaire.

Résultats	Indicateur de rendement	Cible 2017-2018	Cible 2021-2022	Stratégie pour les données
La CCL est réputée être un facilitateur neutre et un contributeur clé de l'industrie laitière	Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées	70 %	85 %	Compilation par Politiques et Économie
	Nombre d'invitations reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (excluant les rapports aux assemblées annuelles des offices provinciaux)	10 par année	20 par année	Compilation par le bureau du chef de la direction
	Résultats du sondage de satisfaction auprès de l'industrie.	Aucun <sup>25</sup>	Les cotes se sont améliorées de 20 %	Taux de satisfaction selon le sondage
Les investissements et l'innovation ont mené à une croissance continue du marché au sein du secteur laitier.	Le nombre de litres de lait utilisé dans le Programme Lait pour la croissance (LPC) <sup>26</sup>	21 millions de litres	160 millions de litres	Triage annuel de données provenant du Programme LPC
	Le taux de croissance du marché en corrélation avec les activités de la CCL	0,2 %	4 % (cumulatif)	Croissance annuelle des besoins en lait
	Nombre de produits laitiers novateurs <sup>27</sup> introduits par l'entremise du Programme d'innovation laitière (PIL)	2	10 (cumulatif)	Triage annuel provenant des dossiers du PIL
La CCL est organisée et a les ressources pour appuyer	Satisfaction des employés mesurée par le biais d'un sondage annuel	80 % ou plus	90% ou plus	Données provenant du sondage annuel sur la satisfaction auprès des employés

<sup>25</sup>Un sondage a été effectué en 2016-2017. Le rapport final est livré mais aucune analyse n'a encore été faite. La ligne de base doit être établie. Le sondage sera répété en 2019-2020.

<sup>26</sup>Assure un approvisionnement de lait pour les investisseurs qui veulent bâtir de nouvelles usines ou agrandir des installations déjà existantes qui hausseront la demande en lait canadien.

<sup>27</sup> Un produit qui n'est pas actuellement disponible au Canada et qui fera augmenter la demande en lait canadien. Sont considérées comme novatrices les nouvelles technologies tels les nouveaux processus.

<b>Résultats</b>	<b>Indicateur de rendement</b>	<b>Cible 2017-2018</b>	<b>Cible 2021-2022</b>	<b>Stratégie pour les données</b>
l'industrie laitière dans l'avenir	Nombre d'outils ou de politiques développés et adaptés à l'interne <sup>28</sup> pour mieux servir l'industrie	4 par année	4 par année	Données provenant des Technologies de l'information et de l'Équipe de la haute direction.

---

<sup>28</sup>Comme une politique actualisée de dotation, un tableau de bord pour la gestion et un programme de surveillance de la classification.