



**Commission
canadienne du lait**

**Canadian Dairy
Commission**

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2012-2013 À 2016-2017

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATION POUR
L'ANNÉE LAITIÈRE SE TERMINANT LE
31 JUILLET 2013

Plan d'entreprise daté du 1^{er} avril 2012

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	II
PROFIL DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT.....	3
Aperçu de la CCL.....	3
Mission.....	3
Mandat.....	3
Politique publique.....	3
Activités principales.....	4
Langues officielles.....	6
Gouvernance et structure.....	6
ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION.....	8
Évaluation des résultats de 2011-2012.....	8
Environnement externe.....	18
Ressources de l'entreprise.....	20
BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT.....	23
Le processus de planification stratégique.....	23
Secteurs d'activité et stratégies.....	23
Buts, objectifs et mesures du rendement pour 2012-2013.....	24
Objectifs généraux pour le reste de la période de planification.....	30
RENSEIGNEMENTS FINANCIERS.....	31
Résumé.....	31
Hypothèses principales utilisées dans la préparation du budget et des prévisions.....	31
ANNEXE.....	37

SOMMAIRE

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État dont l'effectif est de 60 employés. Elle coordonne la production laitière au Canada et établit des références pour l'établissement des prix du lait à la ferme. 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. Ses activités s'échelonnent sur l'année laitière qui débute le 1^{er} août et prend fin le 31 juillet.

Au 1^{er} avril 2012, la CCL est en bonne position financière et atteindra la plupart de ses objectifs de l'année laitière 2011-2012. Elle a restreint ses dépenses pour se conformer au gel budgétaire de l'exercice financier 2011-2012 et a élaboré des plans pour réduire de 10 % son budget annuel d'ici 2014-2015, tel que décrit dans le Budget fédéral 2012. La CCL utilisera une bonne planification et de bonnes communications internes pour atténuer l'impact des coupures budgétaires sur l'engagement des employés.

Au cours de la période visée, la CCL continuera d'examiner et d'établir l'ordre de priorité de ses activités en vue d'améliorer son efficacité et de réduire ses coûts. On anticipe que la demande intérieure en produits laitiers continuera de croître à un rythme constant mais modeste. La CCL surveillera de près la demande, les stocks et l'approvisionnement en lait pour s'assurer que la production suit la demande et pour réduire davantage les risques de pénurie ou de surplus.

La CCL continuera d'appuyer l'industrie dans l'harmonisation de ses politiques et de ses normes de vérification sur l'utilisation du lait. Elle continuera également à améliorer son étude sur le coût de production du lait pour rendre les résultats plus précis. L'étude est importante puisqu'elle a un impact sur l'établissement des prix du lait à la ferme. La CCL veillera également à ce que ses stocks demeurent à des niveaux raisonnables.

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

L'environnement de la CCL ayant peu changé dans la dernière année, ses objectifs globaux demeurent pertinents pour la période de planification. Ces objectifs sont les suivants :

1. Permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution pour leur travail et leur investissement.
2. Assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité
3. Améliorer la CCL

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

PROFIL DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

APERÇU DE LA CCL

Créée en 1966

60 employés au 1^{er} avril 2012

Budget 2012-2013 (année laitière) : 7,990 M\$

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

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

MISSION

« Dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit de tous ses intervenants. »

La Commission canadienne du lait (CCL) accomplira sa mission en administrant la plupart des aspects du système de gestion des approvisionnements¹ au nom de l'industrie laitière et en offrant leadership et conseils aux intervenants de l'industrie laitière.

MANDAT

La Commission canadienne du lait est une société d'État qui lors de sa création, en 1966, a reçu le mandat de coordonner les politiques laitières fédérales et provinciales et de 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.

POLITIQUE PUBLIQUE

La CCL joue un rôle de facilitateur et de partenaire 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 fédéral-

¹ Les termes soulignés sont expliqués à l'annexe A.

provinciales (une nationale et deux régionales) en vue de permettre 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 d'élaboration de politiques mettent sur pied plusieurs comités consultatifs que la CCL préside et appuie en termes d'expertise et de services de secrétariat. Par sa présence et ses rôles au sein de ces comités, la CCL est en mesure d'influencer la plupart des décisions nationales et provinciales qui touchent aux politiques de l'industrie laitière. Dans ces forums, la CCL représente le gouvernement fédéral et collabore avec les gouvernements provinciaux et les intervenants de l'industrie tels que les producteurs laitiers, les transformateurs, les transformateurs secondaires et les consommateurs.

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

ACTIVITÉS PRINCIPALES

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

Une fois par année, la CCL établit les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé à l'issue de consultations avec les intervenants de l'industrie. Ces prix servent de référence aux offices provinciaux de mise en marché du lait pour établir les prix du lait de transformation dans chaque province. La CCL peut donc veiller à ce que les producteurs de lait du Canada reçoivent des revenus suffisants du marché qui rémunèrent adéquatement leur travail et leurs investissements.

De plus, la CCL surveille la production nationale de lait et la demande de produits laitiers et recommande les ajustements requis au quota national de lait de transformation. De cette façon, la CCL contribue à l'assurance que la production de lait du pays correspond à la demande des consommateurs canadiens. Il est important d'éviter une pénurie de produits laitiers qui pourrait mener à des importations supplémentaires et tout aussi important d'éviter les surplus de production en raison des coûts élevés associés à leur manutention, leur entreposage et leur élimination.

La CCL administre les trois mises en commun des revenus et des marchés qui existent entre les producteurs laitiers. La CCL reçoit des offices provinciaux de mise en marché des données mensuelles et calcule les paiements de péréquation entre les provinces; elle ajuste aussi l'allocation de quota aux provinces pour tenir compte du partage des marchés.

Afin s'assurer un approvisionnement continu de produits laitiers sur le marché canadien, la CCL administre les Programmes intérieurs de saisonnalité. Pour veiller à ce que les composants du lait pour lesquels il n'existe pas de marché au Canada soient retirés en temps opportun, la CCL administre le Programme de retrait des surplus. De plus, pour promouvoir l'utilisation de produits et d'ingrédients laitiers dans les aliments transformés, la CCL administre le Programme de marketing du lait.

La CCL administre aussi, au nom de l'industrie, le Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL) et le Programme d'innovation en matière de produits laitiers. Le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) établit les paramètres de ces programmes de l'industrie. Dans le cas du Programme de permis des classes spéciales de lait, la CCL effectue aussi les vérifications des participants pour veiller à ce qu'ils se conforment aux règles du programme.

La CCL importe le contingent tarifaire de beurre et vend ce beurre aux participants du PPCSL par l'entremise des fabricants de beurre. Les profits que la CCL génère ainsi servent à financer des initiatives qui profitent à l'industrie. Par exemple, la CCL finance des bourses d'études supérieures dans des établissements canadiens et la validation des fermes laitières en vertu du programme Lait canadien de qualité, un programme d'assurance-qualité à la ferme.

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

Tel que demandé par le ministre d'Agriculture et Agroalimentaire dans l'énoncé de priorités adressé au président de la CCL en juillet 2011, la CCL travaille de près avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), en particulier par l'entremise du Secrétariat à la coordination du portefeuille (qui fait partie du bureau du sous-ministre) et participe activement à d'autres forums tels que le Groupe de travail du portefeuille sur le lait et les réunions des dirigeants des diverses agences du portefeuille. La CCL collabore aussi de près avec AAC pour veiller à ce que les programmes créés par la CCL ou l'industrie laitière soient conformes à la politique agricole canadienne et aux ententes commerciales signées par le Canada.

Sur plusieurs aspects, les rôles que la CCL assume pour l'industrie laitière sont en accord avec les priorités stratégiques d'AAC telles qu'établies dans le cadre *Cultivons l'avenir (CA)*. CA est basé sur trois résultats stratégiques, dont un secteur compétitif et innovateur et un secteur proactif en matière de gestion des risques. Un des objectifs du Programme de marketing du lait est de favoriser l'innovation et le développement de nouveaux produits. Le Programme des bourses de la CCL favorise aussi l'innovation et contribue à créer un pool de jeunes cerveaux qui stimuleront l'innovation dans tout le secteur agroalimentaire.

De plus, le système de gestion de l'offre et surtout, les trois mises en commun qui existent actuellement constituent un excellent outil de gestion des risques. Alors que la croissance du marché est partagée entre plusieurs producteurs lorsque tout va bien, lors de coups durs, toute contraction du marché est aussi partagée entre plusieurs producteurs. Ceci réduit les répercussions qu'une fermeture d'usine, par exemple, pourrait 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 à une classe moins lucrative, serait aussi distribué sur plusieurs fermes, réduisant ainsi les répercussions sur chaque ferme individuelle. Pour atténuer davantage les risques de l'industrie laitière canadienne, la CCL dirige des négociations entre les dix provinces pour arriver à une mise en commun nationale de tout le lait. Ces négociations touchent trois sujets principaux: le partage des revenus et des coûts, le partage des marchés et l'attribution du lait aux transformateurs laitiers. De plus, l'établissement des prix, la gestion de la production et des importations prévisibles apportent une stabilité au marché intérieur et réduisent les risques autant pour les producteurs que pour les transformateurs.

Le prochain cadre stratégique pour l'agriculture, *Cultivons l'avenir 2*, aura toujours comme priorités la compétitivité et la viabilité, reconnaissant que l'appui à l'innovation et la mise en place d'une infrastructure institutionnelle et matérielle sont essentiels au succès de ce secteur. Bien que le nouveau cadre stratégique ne sera pas en place avant le mois d'avril 2013, les dispositions du cadre devraient reconnaître la gestion de l'offre comme programme de gestion du risque d'entreprise. La CCL continuera d'appuyer la vision de *Cultivons l'avenir* en travaillant avec AAC pour veiller à ce que ses rôles et ses activités concordent avec sa vision du secteur laitier. Ces rôles sont indispensables pour s'assurer que les consommateurs ont accès à un approvisionnement adéquat de produits laitiers de qualité tout au long de l'année.

LANGUES OFFICIELLES

La Commission canadienne du lait est sujette à la *Loi sur les langues officielles*. Puisque les bureaux de la CCL se trouvent dans la Région de la capitale nationale, la plupart des postes (95 %) sont bilingues. La CCL se conforme aussi aux diverses politiques afférentes aux langues officielles. Elle est fière de servir ses clients et le public dans les deux langues officielles et de promouvoir leur usage au travail.

GOVERNANCE ET STRUCTURE

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

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. Ils sont assujettis à la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Tous les postes sont à temps partiel et leurs titulaires sont nommés par le gouverneur en conseil. Les membres sont nommés pour un mandat de trois ans renouvelable.

Au 1^{er} avril 2012, le conseil d'administration se compose des trois membres suivants :

Randy Williamson, Président (second mandat se terminant en juillet 2013)

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

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

Gilles Martin, Commissaire (second mandat se terminant en juillet 2013)

M. Martin détient un diplôme d'études postsecondaires de l'Institut de technologie agricole de La Pocatière. Il œuvre dans le secteur de la production laitière depuis 1977 et exploite une ferme laitière à Rivière-Ouelle au Québec.

Depuis 20 ans, M. Martin est un membre respecté de l'Union des producteurs agricoles, où il a occupé, entre autres, le poste de président de son syndicat régional d'agriculteurs, la Fédération de l'Union des producteurs

agricoles de la Côte-du-Sud. Il était également membre du conseil d'administration du Syndicat des producteurs de lait de la Côte-du-Sud. Il est également président et membre fondateur du Centre de développement bioalimentaire du Québec, un centre de recherche agroalimentaire.

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

M. Laforge est bien connu pour son leadership en agriculture tant sur la scène nationale que dans sa province natale, le Nouveau-Brunswick, où lui et son épouse exploitent une ferme mixte de 1 000 acres. Tout au long de sa carrière, il s'est montré dévoué envers la communauté des agriculteurs. Il a siégé au conseil d'administration de 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 fournit aux producteurs laitiers et aux fabricants un lieu où réaliser des essais en élevage. Membre du conseil d'administration des Producteurs laitiers du Canada à compter des années 1980, il a accédé au conseil de direction en 1999, puis a occupé le rôle de président de 2004 à 2011.

ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2011-2012

Au 1^{er} avril 2012, la Commission canadienne du lait (CCL) est en voie d'atteindre la plupart de ses objectifs de 2011-2012. Dans un avenir prévisible, ses rôles ne devraient pas changer et ses buts globaux demeureront donc inchangés pour 2012-2013. Cette section présente les objectifs de la Commission canadienne du lait (CCL) pour l'année laitière 2011-2012 ainsi qu'un sommaire de l'état d'avancement des travaux associés à chacun au 1^{er} avril 2012. Les activités reliées au fonctionnement quotidien de la CCL se trouvent dans les tableaux A et B alors que les activités stratégiques sont énumérées sous chacun des tableaux.

Secteur d'activité : Revenu des producteurs

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

Domaine d'activité	Résultats prévus	Indicateur de rendement	Réalisations
Établissement des prix du lait de transformation et du lait de consommation	Les producteurs laitiers efficaces obtiennent des revenus adéquats.	En 2011-2012, les revenus des ventes de lait couvrent le coût d'au moins 58 % du lait produit au Canada.	Pour les derniers 12 mois, les revenus des ventes de lait couvrent le coût d'un pourcentage raisonnable du lait produit au Canada.
Développement des marchés	La demande canadienne en produits et composants laitiers se maintient ou augmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation de 5 nouveaux projets en vertu du Fonds d'investissement partagé • Une nouvelle mouture du Programme d'innovation en matière de produits laitiers (PIMPL) est opérationnelle. • Renouvellement du Programme de bourses de la CCL 	<ul style="list-style-type: none"> • Au 1^{er} avril 2012, un seul projet a reçu une approbation finale (nouveau fromage) mais trois ont reçu une approbation préliminaire (prototype d'aliment émulsifié, produit de la mer et prébiotique) • Les nouvelles lignes directrices du PIMPL sont en place depuis le 1^{er} août 2011. Les produits développés en vertu de ce programme sont surtout des fromages. • Le Programme de bourses de la CCL a été renouvelé.

Domaine d'activité	Résultats prévus	Indicateur de rendement	Réalisations
Administration des mises en commun	Les marchés et les revenus sont partagés entre les partenaires des mises en commun conformément aux ententes fédérales-provinciales.	<ul style="list-style-type: none"> Le calcul de la mise en commun est effectué dans les 3 jours ouvrables qui suivent la réception de toutes les données provinciales. Les fonds sont transférés dans les 5 jours ouvrables suivant la réalisation du calcul. Les offices provinciaux de mise en marché ne réclament aucune révision des transferts de mise en commun. 	<ul style="list-style-type: none"> Le calcul de la mise en commun est effectué dans les 3 jours ouvrables qui suivent la réception de toutes les données provinciales. Les fonds sont transférés dans les 5 jours ouvrables suivant la réalisation du calcul. Il n'y a eu aucune demande à ce jour.
Vérifications externes	Le prix payé pour les composants du lait correspond à leur utilisation finale et les produits importés en vertu du Programme d'importation pour réexportation (PIR) sont réexportés.	<ul style="list-style-type: none"> 45 vérifications des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 6 vérifications des participants au PIR Vérifications de l'utilisation du lait en usine dans 6 provinces Contrôle des vérifications de l'utilisation du lait en usine et présentation de rapports deux fois l'an dans les 4 autres provinces Les données de mise en commun sont vérifiées dans les 10 provinces et elles sont exactes. 	<ul style="list-style-type: none"> Au 1^{er} avril 2012, 39 des 45 vérifications sont terminées. 3 des 6 vérifications sont terminées Les vérifications de l'utilisation du lait en usine sont en cours dans 6 provinces Ces vérifications sont suivies et font l'objet de rapports dans les 4 autres provinces. Les rapports sur les données de mise en commun sont terminés dans 6 provinces.

Établissement des prix

La CCL joue deux rôles liés à l'établissement des prix du lait à la ferme. Un de ces deux rôles est d'établir les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé (PLÉ). Les prix de soutien sont les prix payés par la CCL lorsqu'elle achète ou vend du beurre ou de la poudre de lait écrémé dans le cadre de ses divers programmes. Les offices provinciaux de mise en marché du lait se fondent sur ces prix de soutien pour fixer le prix que doivent payer les transformateurs pour le lait qui est transformé en beurre, en poudre de lait écrémé, en fromage, en yogourt, en crème glacée, etc. Pour appuyer sa décision sur les prix de soutien, la CCL calcule le coût national de production d'un hectolitre de lait..

Activité stratégique	Réalisation
En 2011-2012, la CCL continuera à perfectionner sa méthode de calcul du coût de production en actualisant les taux attribués au temps de gestion des producteurs.	La CCL n'a pas modifié les taux attribués au temps de gestion dans sa décision d'établissement des prix de soutien du 1 ^{er} février 2012. Les analyses se poursuivent.

La CCL calcule aussi la formule d'établissement des prix du lait de consommation deux fois par année. La formule actuelle, adoptée par tous les acteurs de l'industrie laitière d'un océan à l'autre, a pris fin en août 2011.

Activité stratégique	Réalisation
En 2011-2012, la CCL coordonnera des discussions entre les membres de l'industrie laitière pour parvenir à une formule applicable après août 2011.	Un comité de l'industrie a convenu d'une nouvelle formule d'établissement des prix pour le lait de consommation en octobre 2011. Cette formule sera en place durant deux ans, à compter du 1 ^{er} février 2012. La CCL a présidé les discussions du comité et la conclusion réduira l'incertitude dans ce marché.

Développement des marchés

Le Programme de marketing du lait offre de l'expertise et facilite l'accès aux programmes et aux services qui favorisent la fabrication et l'utilisation d'ingrédients laitiers. Depuis ses débuts en 2009, le Fonds d'investissement partagé (FIP) offre 2 M\$ par année aux entreprises canadiennes. Les entreprises participantes doivent assurer un financement de contrepartie et chaque projet peut recevoir au maximum 300 000 \$. Les activités admissibles comprennent le développement de produits et les consultations auprès d'experts. L'objectif du programme est d'appuyer le développement de produits qui font croître le marché du lait et des ingrédients laitiers. Le personnel de la CCL suit de près les progrès de chaque projet en communiquant régulièrement avec ces entreprises.

Puisque 2011-2012 est la dernière année du FIP, la CCL a entrepris une évaluation et une vérification du programme pour recueillir des renseignements utiles à la décision de le renouveler ou non. La direction de la CCL a donc proposé une nouvelle version du FIP au conseil d'administration, de même qu'une stratégie de communication, et le CA décidera si le programme sera renouvelé et sous quelle forme.

Activité stratégique	Réalisation
En 2011-2012, la troisième et dernière année du programme, le FIP devrait approuver au moins cinq nouveaux projets. La CCL examinera le FIP pour déterminer s'il devrait se poursuivre après 2012 et, le cas échéant, sous quelle forme.	Un seul projet a été pleinement approuvé cette année. Le CA prendra une décision sur le renouvellement du programme avant le 31 juillet 2012. Il basera sa décision sur les résultats de la vérification et de l'évaluation du programme effectués en 2011-2012 et sur les recommandations du personnel.

En 2006, la CCL a commencé à financer des études supérieures dans les domaines des sciences laitière et alimentaire, de la politique et de l'économie laitières et des sciences animales. Les objectifs de ce programme sont d'attirer de jeunes chercheurs dans ces domaines pour assurer un pool de candidats aux postes futurs de l'industrie laitière et d'encourager la recherche et l'innovation dans ces domaines d'expertise. Les bourses sont administrées par les universités canadiennes par l'entremise d'une entente avec la CCL. Les fonds versés sont de 20 000 \$ par an durant deux ans pour une maîtrise et de 30 000 \$ par an durant trois ans pour un doctorat. Selon l'évaluation du programme, effectuée en 2010-2011, le programme était « très populaire et utile. Il aide les départements concernés à établir une capacité de recherche et il augmente le bassin de personnes qui pourront occuper des postes dans plusieurs domaines de l'industrie et du gouvernement. » Durant les cinq ans de la première édition du programme, la CCL a financé 57 projets de maîtrise et 20 doctorats. En général, les projets de recherche ainsi financés visent une meilleure production de lait à la ferme par l'amélioration de la santé et de la productivité des vaches, l'amélioration de la qualité et de l'innocuité des produits laitiers canadiens, la définition des effets des produits laitiers sur la santé, l'identification des caractéristiques du marché canadien des produits laitiers et l'amélioration des techniques de transformation.

Activité stratégique	Réalisation
En 2011-2012, la CCL renouvellera son programme de bourses pour cinq ans, de 2011 à 2016. Des établissements canadiens recevront 3 M\$ pour financer des études supérieures se rapportant à l'industrie laitière et seront encouragés à continuer de verser une contribution de contrepartie équivalente.	Le Programme de bourses de la CCL a été renouvelé pour une période de cinq ans, de 2011 à 2016. Des établissements canadiens recevront 3 M\$ pour financer des études supérieures se rapportant à l'industrie laitière et seront encouragés à continuer de verser une contribution de contrepartie équivalente. 5 des 8 établissements ont signé des ententes avec la CCL jusqu'à maintenant. Les autres sont toujours en négociations.

La CCL administre aussi le Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL). Ce programme permet aux manufacturiers alimentaires d'avoir accès à des ingrédients laitiers à prix concurrentiels grâce à des permis émis par la CCL. Près du tiers des employés de la CCL se consacrent à l'administration de ce programme.

Activité stratégique	Réalisation
Pour mieux administrer le programme (y compris au chapitre des vérifications et des TI), la CCL réalisera une analyse intégrale des processus d'affaires associés au programme.	La CCL a engagé une entreprise privée pour effectuer l'analyse des processus d'affaires et le rapport a récemment été présenté au conseil d'administration. Le conseil a décidé de suivre les recommandations qui touchaient la refonte du système informatique servant à l'administration du PPCSL. Cela prendra de 12 à 15 mois et les répercussions de cette mise en œuvre sur le personnel d'administration ne seront connues qu'après.

Administration des mises en commun

La CCL administre trois ententes fédérales-provinciales qui encadrent le partage des revenus et des marchés entre les producteurs de lait canadiens. Une de ces ententes permet le partage des revenus provenant des classes spéciales de lait entre les 10 provinces canadiennes alors que les deux autres permettent le partage des revenus et des marchés de toutes les classes de lait dans deux régions distinctes : l'Est (Maritimes, Québec, Ontario) et l'Ouest (de la C.-B. au Manitoba). En tant qu'administrateur des mises en commun, la CCL préside les organismes décisionnels et leur fournit des conseils techniques, des analyses et des services de secrétariat.

Activité stratégique	Réalisation
<p>En 2011-2012, la CCL coordonnera les négociations entre les intervenants de l'industrie dans le but d'établir une nouvelle entente fédérale-provinciale qui permettrait de mettre en commun tout le lait, de la Colombie-Britannique à Terre-Neuve-et-Labrador.</p> <p>La CCL entend aussi continuer d'administrer les mises en commun de façon efficace en veillant au traitement des données et au transfert des fonds selon des échéances précises.</p>	<p>Depuis septembre 2011, la CCL coordonne un comité de négociation de l'industrie et lui fournit des conseils techniques. Le Comité de négociation a tenu quatre réunions jusqu'à maintenant. Les discussions ont surtout porté sur le partage du marché et des revenus, ainsi que sur l'attribution du lait aux usines. La prochaine réunion aura lieu en avril et les provinces ont été invitées à présenter leurs propositions visant à résoudre certains des problèmes d'attribution. Aucun échéancier n'a été établi en vue d'en arriver à une entente. Les 10 provinces doivent être unanimes à cet égard et cela peut demander des années.</p> <p>La CCL continue d'administrer efficacement les mises en commun.</p>

Vérifications externes

En tant qu'administrateur du Programme de permis des classes spéciales de lait, la CCL effectue des vérifications auprès de certains participants au Programme pour veiller à ce que les composants achetés aux prix des classes spéciales soient utilisés dans la fabrication de produits admissibles. De plus, la CCL effectue des vérifications du Programme d'importation pour réexportation auprès de ces mêmes entreprises si elles participent aussi à ce programme administré par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international Canada. De plus, la CCL surveille les vérifications de l'utilisation du lait dans toutes les provinces et, dans six provinces, effectue elle-même ces vérifications en recouvrant ses coûts. La CCL assure aussi l'exactitude des données sur les revenus mis en commun pour toutes les provinces.

Activité stratégique	Réalisation
<p>En 2011-2012, la CCL tentera d'harmoniser davantage les pratiques de vérification des provinces et d'encourager l'emploi de logiciels pour automatiser les déclarations sur l'utilisation du lait de toutes les provinces.</p>	<p>La CCL a rencontré le Québec et l'Ontario dans le but d'harmoniser les pratiques de vérification dans la mise en commun de l'Est. En conclusion à cette réunion, les participants ont convenu d'appuyer l'utilisation, dans les Maritimes, du logiciel de déclaration déjà utilisé en Ontario et au Québec. Ce projet doit être discuté au sein de la mise en commun de l'Est pour obtenir un accord de même que les ressources requises à sa mise en œuvre. La promotion de ce logiciel est en cours et sa mise en œuvre demandera plus d'un an. Aucun échéancier n'a été établi. Les mêmes consultations devront avoir lieu dans l'Ouest, par l'entremise de la mise en commun de l'Ouest.</p>

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

Domaine d'activité	Résultats prévus	Indicateur de rendement	Réalisations
Approvisionnement national en lait de transformation	<p>La production canadienne de lait correspond à la demande.</p> <p>Les exportations de solides non gras sont optimisées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La production laitière se situe entre 99,5 % et 100,5 % du quota total. Les catégories d'exportations subventionnées de poudre de lait écrémé et de produits incorporés sont comblées à 95 % ou plus 	<ul style="list-style-type: none"> Durant les 7 premiers mois de l'année laitière, la production laitière atteint 100,1 % du quota total. Durant les 7 premiers mois de l'année laitière, ces catégories d'exportation ont été comblées à 36 % pour la PLÉ et à 70 % pour les produits incorporés et on s'attend à ce qu'elles atteignent 100 % d'ici la fin de l'année.
Programmes de saisonnalité	Les Canadiens ont accès à des produits laitiers en quantité suffisante toute l'année.	<ul style="list-style-type: none"> Les offices provinciaux de mise en marché ne rapportent aucune pénurie saisonnière de produits laitiers. Les stocks de beurre du plan A ne tombent jamais sous la barre des 90 % du niveau normal 	<ul style="list-style-type: none"> Jusqu'à maintenant, les offices provinciaux de mise en marché ne rapportent aucune pénurie. Les stocks du plan A sont tombés sous la barre des 90 % du niveau normal en novembre, quand la production était faible et que la demande saisonnière était forte². La CCL a importé du beurre en vertu du contingent tarifaire du Canada à ce moment-là pour assurer un approvisionnement continu du marché.
Programme Lait canadien de qualité (LCQ)	Assurer la qualité du lait à la ferme	<ul style="list-style-type: none"> Validation de 60 % des producteurs laitiers canadiens dans le cadre du Programme LCQ d'ici le 1^{er} août 2012 	<ul style="list-style-type: none"> Selon les rapports soumis par les provinces en janvier 2012, 36 % des producteurs étaient validés. Les données de la fin de l'année laitière ne seront pas disponibles avant août 2012 mais il est peu probable que 60 % des producteurs soient validés à ce moment puisque le processus est très lent en

² La production s'est accrue de façon importante depuis et les stocks remontent.

Domaine d'activité	Résultats prévus	Indicateur de rendement	Réalisations
			Ontario et en Saskatchewan.

Gestion de l'approvisionnement en lait de transformation

Un des rôles les plus importants de la CCL est d'administrer la planification de production laitière au Canada. Les producteurs laitiers du pays ne produisent que le volume de lait requis pour approvisionner les marchés. La CCL surveille la demande mensuellement et avise les autorités provinciales si la variation de la demande justifie un ajustement du quota national du lait de transformation, appelé le quota de mise en marché (QMM).

Activité stratégique	Réalisation
En 2011-2012, la CCL continuera ses discussions et les analyses techniques en collaboration avec les membres du Secrétariat ³ pour trouver des améliorations potentielles aux méthodes d'évaluation de la demande et d'ajustement du quota.	La CCL a développé des outils pour illustrer tout délai entre la demande et la production et la pression que cela exerce sur les stocks. Ces outils permettent une meilleure prise de décision concernant l'ajout d'une allocation de croissance au quota de lait.

Pour équilibrer un système qui génère un surplus de solides non gras du lait, la CCL administre le Programme de retrait des surplus qui a pour but de retirer rapidement les surplus du marché, tout en optimisant les revenus des producteurs. Le bas niveau des stocks de poudre de lait écrémé (PLÉ) de la CCL dans la classe 4(m) (destinée à l'alimentation animale) témoigne de l'efficacité du programme. Ces dernières années, la CCL a réussi à réduire progressivement ces stocks. Ces efforts se poursuivront.

Activité stratégique	Réalisation
En 2011-2012, la CCL ramènera ses stocks de poudre de lait écrémé de classe 4(m) à 5 000 t avant la fin de l'année laitière.	Au 1 ^{er} avril 2012, les stocks de PLÉ en classe 4(m) se situent à 12 946 t et il n'est pas attendu qu'ils atteignent 5 000 t à la fin de l'année. Ceci est dû en partie à l'augmentation de la production laitière et en partie aux faibles prix mondiaux de la PLÉ. Durant la première partie de l'année laitière, la CCL a décidé de réduire temporairement ses ventes de PLÉ et d'attendre de meilleurs prix. On anticipe que les inventaires de PLÉ en classe 4(m) atteindront 12 000 t à la fin de l'année laitière, 2 000 t de plus que l'an dernier.

Pour administrer les approvisionnements de lait de transformation et en sa qualité de facilitateur principal de l'industrie laitière canadienne, la CCL organise de nombreuses réunions avec les représentants de l'industrie et y participe. Les déplacements associés à ces réunions coûtent cher à l'organisation et, vu le gel des crédits parlementaires, la CCL a cherché des moyens de limiter ses coûts de fonctionnement généraux.

Activité stratégique	Réalisation
En 2011-2012, la CCL réduira les dépenses associées aux réunions en exploitant mieux les technologies existantes et en adoptant de nouvelles façons de travailler avec l'industrie.	Au 1 ^{er} mars, le nombre de réunions tenues par conférence téléphonique ou webinaire avait augmenté de 10 % alors qu'environ 100 personnes de plus y participaient comparativement à l'an dernier. Cela a fait augmenter les frais

³ Un comité technique présidé par la CCL et qui fournit des conseils au CCGAL. Les 10 provinces en font partie.

	de réunion reliés à ces deux technologies de seulement 740 \$. L'augmentation des frais de réunion aurait été beaucoup plus importante si toutes ces personnes avaient dû se déplacer. Les webinaires et les conférences téléphoniques ont été utilisés lorsque c'était approprié mais l'utilisation d'autres outils tels que les wikis est difficile à mettre en œuvre à cause de la résistance de l'industrie et du manque de gratuits faciles à utiliser.
--	--

L'industrie laitière canadienne se fie beaucoup aux conseils techniques et aux analyses économiques de la CCL. Seuls quelques employés participent à ces fonctions. Il serait souhaitable, tant pour la CCL que pour l'industrie, qu'un plus grand nombre de gens participent à la recherche d'idées et de solutions.

Activité stratégique	Réalisation
En 2011-2012, la CCL tiendra des discussions techniques ciblées et des séances de remue-ménages pour les membres de son personnel. Ces rencontres porteront sur des enjeux importants pour l'industrie et permettront à différents membres du personnel d'exprimer des opinions et de proposer des solutions. Si ces rencontres s'avèrent profitables, la CCL pourrait y inviter de temps à autre des gens de l'extérieur, y compris des spécialistes d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), tout dépendant des questions à débattre.	Jusqu'à maintenant, la CCL a organisé deux de ces sessions de remue-ménages. En août 2011, 10 employés ont participé à une session sur la mise en commun de tout le lait au Canada et en février 2012, 15 employés ont participé à une session sur une stratégie globale à long terme pour la mise en marché des solides non gras du lait.

Programmes de saisonnalité

Bien que la production de lait soit assez constante durant l'année au Canada, ce n'est pas le cas de la consommation de produits laitiers. La consommation tend à baisser au printemps et à reprendre à l'automne. Pour garantir un approvisionnement adéquat de produits laitiers toute l'année, la CCL administre les Programmes de saisonnalité. En vertu de ces programmes, la CCL achète des produits laitiers au printemps et les revend dans le marché en automne. Les produits touchés sont des produits qui peuvent être entreposés, tels que le beurre et la poudre de lait écrémé. Ces achats et ces ventes sont effectués aux prix de soutien. Pour assurer un approvisionnement suffisant de matière grasse tout au long de l'année, la CCL conserve une certaine quantité cible de beurre en inventaire. Cette cible varie au cours de l'année. À tout moment, cette cible est nommée « stocks normaux de beurre ».

Activité stratégique	Réalisation
En 2011-2012, la CCL continuera d'administrer les Programmes de saisonnalité.	La CCL continue d'administrer ces programmes. En décembre 2011, elle a annoncé des modifications aux politiques des programmes pour encourager les fabricants de beurre à vendre à la CCL en vertu du <u>plan A</u> en 2012 de façon à sécuriser les approvisionnement durant cette année civile. Le succès de ces modifications sera évalué en 2012 et la CCL fera des ajustements au besoin.

SERVICES INTERNES

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

La CCL comptait entreprendre les initiatives stratégiques suivantes pendant l'année laitière 2011-2012.

Compléter la transition aux IFRS (Normes internationales d'information financière)

Les systèmes financiers de la CCL étaient conformes aux IFRS le 1^{er} août 2011. Les états financiers trimestriels ont été préparés en suivant les normes IFRS et il en sera de même pour les états financiers de la fin de l'année laitière 2011-2012. La CCL vise à obtenir une opinion sans réserve de la part du Bureau du vérificateur général (BVG) pour confirmer que tous les systèmes sont conformes aux IFRS. Celui-ci émettra son opinion en septembre 2012.

Mettre en œuvre les recommandations contenues dans le rapport de l'examen spécial du BVG

Lors de son examen spécial de la CCL en 2011, le BVG a recommandé que le conseil d'administration évalue périodiquement l'ensemble de ses compétences et qu'en présence de lacunes, il fasse appel aux services d'experts externes. Le BVG a aussi recommandé que le conseil d'administration élabore des procédures pour que ses membres déclarent et gèrent les conflits d'intérêts.

Par conséquent, le conseil évalue périodiquement ses compétences collectives et fait appel à des experts externes lorsque des projets particuliers l'exigent.

Le conseil d'administration a aussi ajouté à ses règles une disposition qui exige que chaque membre documente les conflits d'intérêts existants (potentiels, réels ou apparents) conformément à la *Loi sur les conflits d'intérêts*, et il a développé des procédures pour gérer ces conflits.

Appliquer les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) au rapport annuel de la CCL

À l'automne 2010, le SCT a fait circuler de nouvelles directives sur les rapports annuels des sociétés d'État. Bien que la version n'était pas finale, la CCL a décidé d'appliquer les directives provisoires à son prochain rapport annuel, quitte à y apporter des corrections plus tard, si la version finale des directives diffère de la version provisoire.

Appliquer l'exercice financier du gouvernement à toutes les activités

Il y a longtemps, la CCL a décidé d'appliquer l'année laitière qui commençait le 1^{er} août à certaines de ses activités. L'adoption de ce calendrier convenait alors au caractère saisonnier de la production laitière. Or, cette saisonnalité de la production a presque disparu et, avec l'adoption de la politique de gestion en continu du quota en 2008, ce qui était peut-être le dernier argument en faveur du maintien de l'année laitière n'est plus valable. L'utilisation de deux périodes annuelles différentes à des fins différentes complique le fonctionnement de la CCL et la production de rapports.

En 2011-2012, la CCL a analysé les retombées de l'utilisation de l'exercice financier pour la planification des activités et la production des rapports. Cette analyse comprenait des consultations auprès de l'industrie et des agences centrales du gouvernement. Elle a permis de conclure qu'un tel changement exigerait bien trop de ressources pour adapter toutes les applications et tous les systèmes de la CCL puisque beaucoup de fonctions sont automatisées. La CCL a donc décidé de résoudre le problème en adoptant l'approche inverse, soit de transférer toute activité actuellement gérée sur la base de l'exercice financier à une base d'année laitière. Ces fonctions se résument essentiellement à la planification, l'adoption et le suivi du budget administratif. Durant la transition du budget

administratif de l'exercice financier à l'année laitière, la CCL préparera et adoptera un budget de transition de quatre mois (avril à juillet 2012).

Préparer et diffuser les états financiers trimestriels non vérifiés

Conformément aux amendements à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCL doit préparer des états financiers trimestriels non vérifiés. Ceux-ci doivent être affichés sur le site Internet de la CCL et envoyés au ministre d'Agriculture et Agroalimentaire et au Secrétariat du Conseil du Trésor dans les 60 jours suivant la fin de chaque trimestre.

Par conséquent, la CCL a préparé des états financiers trimestriels, les a affichés sur son site Internet et les a transmis au SCT au plus tard 60 jours après la fin de chaque trimestre.

Évaluer les programmes

Chaque année, la CCL évalue au moins un programme pour s'assurer qu'ils atteignent leurs objectifs et qu'ils sont encore utiles à leurs bénéficiaires.

En 2011-2012, dans le cadre de son cycle d'évaluation quinquennal, la CCL a évalué le Fonds d'investissement partagé pour recueillir des renseignements utiles à la décision de renouveler ou non ce programme.

Effectuer les vérifications internes

La CCL effectue aussi des vérifications internes pour examiner ses programmes, systèmes, pratiques et procédures. Elle s'assure ainsi que ses actifs sont protégés, que les décisions sont éclairées et que des contrôles sont en place.

Jusqu'à maintenant en 2011-2012, dans le cadre de son plan de vérification, la CCL a mené une vérification interne du Fonds d'investissement partagé. Une firme privée a aussi mené un examen par les pairs de la fonction de vérification interne et le rapport a été présenté au conseil d'administration en janvier 2012. Les autres vérifications internes planifiées seront effectuées durant la seconde moitié de l'année laitière. Il s'agit du transport et du marchandisage, du plan de reprise des activités (suivi) et de l'évaluation des risques (suivi). La vérification des états financiers et de la sensibilité de la comptabilité de gestion aux exigences de la reddition de comptes a été remise à l'année suivante. La vérification interne de la préparation du Plan d'entreprise a été annulée par manque de ressources.

Nommer un chef de la direction

Le mandat du chef de la direction a pris fin en octobre 2011. Le ministre Ritz a prolongé le mandat du titulaire jusqu'à la fin de 2011 après quoi, le président de la CCL est devenu chef de la direction par intérim jusqu'à la nomination d'un nouveau chef de la direction. Le 7 février 2012, le ministre Ritz a annoncé la nomination de M. Jacques Laforge au poste de chef de la direction de la Commission canadienne du lait pour un mandat de trois ans. M. Laforge est entré en fonction le jour même de sa nomination.

Le nouveau chef de la direction a rapidement reçu un cahier d'information et il a rencontré tous les gestionnaires de la CCL qui lui ont expliqué les rôles des diverses équipes de la CCL. Les Services corporatifs de la CCL, les autres commissaires et les cadres supérieurs ont veillé à ce qu'il reçoive l'information requise pour participer pleinement aux activités du conseil et pour guider efficacement la CCL vers la réalisation de ses objectifs.

Mettre en œuvre un nouveau code de valeurs et d'éthique

La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* exige que tous les organismes qui font partie du gouvernement fédéral adoptent et mettent en œuvre un nouveau code de valeurs et d'éthique. L'adhésion à ce code constitue une condition d'emploi pour tous les fonctionnaires y compris les employés des sociétés d'État.

Par conséquent, la CCL a rédigé un nouveau code d'éthique basé sur le modèle fourni par le SCT et sur la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* du SCT. L'ébauche du code a été approuvée par l'Équipe de la haute direction,

envoyée au conseiller juridique pour qu'il la commente, puis présentée au conseil d'administration qui a adopté le Code d'éthique de la CCL en mars 2012. Durant les prochains mois, ce document sera présenté au personnel de la CCL.

Améliorer l'efficacité du fonctionnement de la CCL

La CCL possède de grandes quantités de données précieuses. Ces dernières années, elle a déployé beaucoup d'efforts pour présenter cette information à l'industrie. Puisque les demandes d'information en provenance de l'industrie se multiplient, les demandes d'analyse de données sont encore plus nombreuses. Cela représente un problème pour l'équipe de TI, qui doit établir l'ordre de priorité de ces demandes.

Jusqu'à maintenant, le comité interne que la CCL voulait créer pour établir l'ordre de priorité des rapports et des analyses n'a pas été mis en place. Durant la nouvelle année laitière, son mandat sera attribué à un comité consultatif sur les TI (voir les objectifs de l'année laitière 2012-2013).

Certaines fonctions administratives à la CCL sont réalisées par plusieurs membres du personnel travaillant au sein de diverses équipes. Il pourrait être plus efficace pour la CCL de centraliser certaines fonctions, d'en automatiser certaines étapes ou de revoir certains processus. En 2011-2012, la CCL a formé un petit groupe de travail interne ayant pour mandat de trouver des façons d'accroître l'efficacité de certaines fonctions administratives, telles que le traitement des réclamations de frais de voyage et le paiement de factures. Ce groupe fera ses recommandations à l'Équipe de la haute direction en mai 2012.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Grâce à la gestion des approvisionnements, l'environnement de la CCL est stable. Il est de bon augure pour cette stabilité que ce système soit appuyé par les gouvernements du Canada et des provinces, et l'industrie est généralement perçue de façon favorable par le public. Grâce à la nature de la gestion de l'offre, l'industrie laitière du Canada peut se fier sur des outils efficaces d'atténuation des risques tels que la mise en commun des marchés et des revenus, de même qu'à des incitatifs à l'innovation. Par conséquent, de la ferme à l'usine, une grande partie de notre industrie est profitable et les consommateurs peuvent bénéficier d'un approvisionnement continu de produits laitiers à des prix prévisibles.

L'industrie laitière a contribué de façon importante à l'économie canadienne pendant l'année civile 2010. Elle a généré des recettes monétaires agricoles de 5,5 milliards \$, ce qui la place au troisième rang après les grains et les viandes rouges. La même année, quelque 455 usines de transformation laitière (dont 274 usines enregistrées auprès des autorités fédérales) ont expédié des produits laitiers d'une valeur de 13,7 milliards \$, soit 15 % de toutes les ventes de produits transformés de l'industrie des aliments et boissons. Le secteur de la transformation laitière emploie 22 650 personnes.

En 2010, le Canada a exporté 227 M\$ de produits laitiers et a importé une valeur de 610 M\$, produisant une balance commerciale négative de -383 M\$. Puisque l'Organisation mondiale du commerce considère qu'une importante partie des exportations canadiennes de produits laitiers est subventionnée, le Canada est un joueur peu important sur l'échiquier des exportations de produits laitiers.

L'industrie comporte aussi des défis. Ses marchés sont presque tous à maturité, la croissance devrait être modeste et le développement des fermes et des usines sera limité. De plus, l'industrie fait face à une concurrence croissante de la part de substituts. Les breuvages de soja, les substituts de fromage, les desserts surgelés et les breuvages laitiers ont fait leur entrée sur les marchés traditionnels du lait, de la mozzarella, de la crème glacée et du lait au chocolat. Ces substitutions limitent encore plus la croissance du marché pour les producteurs et les transformateurs laitiers. Malgré tout, la demande de produits laitiers au Canada continue d'augmenter lentement. Les besoins canadiens pour les

produits laitiers ont augmenté de 2 % en 2010-2011 et de 7 % durant les cinq dernières années. La CCL continue de surveiller les tendances de la demande et d'ajuster le quota de lait en conséquence.

Tendances de l'industrie laitière

La production laitière est caractérisée par un fort esprit de collaboration qui a engendré et appuie toujours le système de gestion de l'offre. Ce système vise à faire correspondre, aussi près que possible, l'approvisionnement à la demande. Grâce à un cadre réglementaire adéquat et à la collaboration des parties impliquées, il atteint cet objectif.

Tableau 1. Nombre de fermes et production de lait par province, 2010-2011

Province	Nombre de fermes	Production totale de lait
	1 ^{er} août 2011	Millions de kg de m.g.
Terre-Neuve-et-Labrador	34	1,90
Île-du-Prince-Édouard	200	3,98
Nouvelle-Écosse	245	6,75
Nouveau-Brunswick	219	5,30
Québec	6 281	117,00
Ontario	4 137	99,71
Manitoba	344	12,03
Saskatchewan	182	8,55
Alberta	592	25,11
Colombie-Britannique	512	25,34
Canada	12 746	305,67

Durant les 20 dernières années, les consommateurs canadiens ont réduit leur consommation de lait de consommation, de beurre et de crème glacée mais ils ont augmenté leur consommation par habitant de crème, de fromages fins et de yogourt⁴. Les fabricants ont réagi à ces tendances en offrant des produits plus diversifiés. Le Canada produit maintenant plus de 650 variétés de fromage. Soixante-et-onze pour cent de ceux-ci sont fabriqués au Québec, 19 % en Ontario et 10 % dans les autres provinces. Les programmes d'innovation administrés par la CCL ont certainement joué un rôle dans le développement de certains de ces nouveaux produits. La CCL croit que durant les cinq prochaines années, la consommation intérieure globale de produits laitiers continuera à augmenter à un rythme modeste.

Sur le front international, les négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) n'ont pas progressé durant les 12 derniers mois et l'arrivée d'une nouvelle entente commerciale multilatérale durant la prochaine année laitière (2012-2013) est incertaine. Les négociations entre le Canada et l'Union européenne progressent et il est possible qu'une entente intervienne en 2012. La demande de l'UE concernant la protection accrue des indications géographiques inquiète le secteur laitier. Des produits canadiens tels que le fromage ont été développés durant maintes générations au Canada, en utilisant les mêmes méthodes et les mêmes noms génériques qu'en Europe ou ailleurs (p. ex. parmesan et feta).

Durant l'automne 2011, la production laitière avait du retard par rapport à la demande. Les provinces de l'Ouest ont dû composer avec des conditions climatiques difficiles (des inondations suivies d'une sécheresse) alors que dans l'Est, les offices provinciaux ont tardé, selon la CCL, avant d'émettre d'importants incitatifs aux producteurs pour qu'ils augmentent la production. Parce que la demande est habituellement forte en automne, la CCL a importé la plus

⁴ Source: www.infolait.gc.ca

grande partie du beurre qui doit être importé annuellement selon les obligations du Canada envers l'OMC. Elle a aussi revendu dans le marché une bonne partie des inventaires de beurre qu'elle garde spécifiquement pour de telles situations. Au même moment, la CCL et les provinces ont mis en place plusieurs incitatifs à la production pour les producteurs et la production augmente maintenant à une vitesse satisfaisante. Ceci augmentera sans doute les quantités de surplus de poudre de lait écrémé (PLÉ) que la CCL devra acheter en vertu du Programme de retrait des surplus durant le reste de l'année laitière 2011-2012 et une partie de 2012-2013. Depuis deux ans, la CCL avait réussi à réduire ses inventaires de PLÉ de 33 300 t à 11 000 t. Pour maintenir ces stocks à un niveau raisonnable, la CCL réduira le prix de vente de la PLÉ pour encourager l'utilisation de plus de poudre en alimentation animale et elle exportera autant de poudre que possible tout en respectant les limites imposées par l'OMC. Elle collaborera aussi avec l'industrie pour créer de nouveaux produits et de nouveaux marchés pour les solides non gras du lait. Cela s'effectuera en grande partie grâce à des moyens existants comme le Programme de marketing du lait et le Programme d'innovation en matière de produits laitiers.

Au fil des ans, la CCL a établi d'excellentes relations d'affaires avec les partenaires de l'industrie. Elle est largement vue comme un partenaire objectif ayant une connaissance détaillée du système de gestion de l'offre de lait et qui peut proposer des solutions acceptables pour l'ensemble de l'industrie. Elle est aussi perçue comme un bon administrateur de programmes, puisqu'elle administre plusieurs programmes de l'industrie.

Tendances financières

Après plusieurs années de faibles taux d'intérêts, la CCL s'attend à une hausse en 2012-2013. Puisque la CCL emprunte de l'argent au Trésor et dispose d'une ligne de crédit, une augmentation des taux d'intérêts aura des répercussions sur les transactions de la CCL. Toutefois, les emprunts de la CCL sont utilisés pour des programmes que la CCL administre au nom de l'industrie laitière canadienne. Ceci signifie que les frais d'intérêts sont payés soit par les producteurs de lait ou par les consommateurs canadiens, selon le programme. L'augmentation des taux d'intérêts n'aura donc aucune répercussion sur la situation financière de la CCL.

Depuis les dernières années, les prix mondiaux des produits laitiers sont de plus en plus volatiles. Les prix se répercutent directement sur les revenus de la CCL issus des exportations de poudre de lait écrémé et indirectement sur les revenus provenant de la vente des surplus de poudre de lait écrémé aux fabricants d'aliments pour animaux. Il devient difficile d'établir le prix d'achat de ces produits qui permettra à la CCL de faire ses frais lors de la revente. Un suivi serré des prix mondiaux, de la production laitière dans diverses régions du monde et de la demande dans les économies émergentes permet à la CCL de déterminer avec plus de précision ses prix d'achat.

RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

Ressources financières

Le budget administratif de la CCL s'élève à 7,99 M\$, dont environ la moitié provient des crédits parlementaires. L'autre moitié provient de l'industrie laitière, des opérations commerciales et du marché.

Afin de réduire son budget administratif de 2012-2013 tout en accordant à ses employés les augmentations salariales prévues par les diverses conventions collectives, la CCL a pris plusieurs mesures pour réduire ses coûts. Les mesures principales comprennent la réduction des dépenses en services professionnels et en achat de données et la réduction du budget des déplacements et de développement professionnel. D'autres réductions budgétaires sont prévues pour 2013-2014 et 2014-2015.

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

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

La CCL ne détient aucune immobilisation telle que des bâtiments. Toutefois, à cause des programmes mentionnés ci-dessus, elle détient des inventaires de produits laitiers tels que du beurre et de la 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 aux fluctuations. Plus de détails à ce sujet seront présentés dans la section financière de ce Plan d'entreprise.

Ressources humaines

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. Grâce à ses employés, la CCL a une vue d'ensemble de l'industrie. La CCL investit dans la formation et le développement pour veiller à ce que ses employés puissent atteindre les objectifs de l'organisation. Dans la prochaine année, la CCL allouera l'équivalent de 1,25 % de sa masse salariale à la formation et au développement professionnel. Elle s'est aussi dotée d'une généreuse politique sur la formation qui facilite l'obtention d'un diplôme universitaire ou d'une certification professionnelle par son personnel.

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 fait face à une vive concurrence de la part des autres ministères et du secteur privé, tout particulièrement durant une période de contraintes budgétaires. Les nouvelles générations qui rejoignent le marché du travail ont des priorités différentes de celles des générations précédentes et le marché de l'emploi est tel que ces personnes ont le choix. Face à ces tendances, la CCL a élaboré un plan de relève qui touche les postes clés et elle procède à sa mise en œuvre. De plus, en 2012-2013, la CCL portera une attention particulière au désengagement potentiel de sa main-d'œuvre que pourraient causer les réductions de budget.

De plus, pour mieux composer avec une main-d'œuvre réduite tout en répondant aux attentes plus élevées des intervenants, la CCL continuera d'automatiser et de simplifier ses processus autant que possible pour augmenter son efficacité. Aucun changement dans le nombre d'employés n'est prévu durant la prochaine année. Une réduction de deux années-personnes est prévue au cours des trois prochaines années.

Ressources matérielles

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

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

BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT

LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le processus de planification stratégique de la Commission canadienne du lait (CCL) requiert la participation du conseil d'administration, de l'Équipe de la haute direction et des gestionnaires. Il 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 la direction future, des mesures du rendement et des activités de la prochaine année laitière. Ce plan est utilisé pour créer des objectifs individuels pour les directeurs, les gestionnaires et les employés. Chaque employé reçoit un sommaire des objectifs et des activités avant le début de la nouvelle année.

Le présent Plan d'entreprise est issu du processus de planification stratégique qui établit comment la CCL entend remplir sa mission et accomplir son mandat en 2012-2013.

SECTEURS D'ACTIVITÉ ET STRATÉGIES

La CCL utilise trois secteurs d'activité pour présenter ses objectifs pour la période à venir. Les secteurs d'activité qui sont liés aux services que la CCL offre à l'industrie correspondent aux deux parties du mandat établi dans sa loi. Ces activités se trouvent donc sous le secteur d'activité *Revenu des producteurs* ou le secteur d'activité *Approvisionnement en produits laitiers*. Chacun de ces secteurs d'activité a un but global qui est une partie du mandat compris dans la *Loi sur la CCL*. Les activités qui touchent les services internes, qui appuient simplement le mandat légal, ont été regroupées sous le secteur d'activité *Améliorer la CCL*.

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

a) Secteur d'activité : Revenu des producteurs

Dans ce secteur d'activité, la CCL adopte une stratégie à deux volets : maintenir un prix équitable du lait à la ferme et développer les marchés. La CCL continuera d'établir les prix de soutien, de calculer les prix du lait de consommation, d'administrer les programmes d'innovation, d'effectuer les calculs et les transferts de mise en commun et d'effectuer des vérifications externes. Ces vérifications permettent de s'assurer que les entreprises qui achètent le lait paient le prix approprié en fonction de l'utilisation finale des composants.

b) Secteur d'activité : Approvisionnement en produits laitiers

Dans ce secteur d'activité, la stratégie de la CCL implique le contrôle de la quantité de lait produite et des incitatifs pour améliorer la qualité du lait à la ferme. La CCL continuera d'ajuster le quota de lait pour faire correspondre autant que possible la production de lait et la demande canadienne, elle utilisera pleinement les exportations permises du Canada pour écouler les surplus, elle poursuivra son administration des programmes de saisonnalité et elle appuiera le programme Lait canadien de qualité des Producteurs laitiers du Canada.

c) *Secteur d'activité : Améliorer la CCL*

Depuis plusieurs années, l'amélioration de l'organisation constitue un aspect important de la gestion de la CCL. Durant cette période, la CCL a documenté plus de 200 procédures qui sont désormais disponibles à tous les employés sur leur site Intranet, elle a élaboré un plan de relève pour les postes clés et elle a automatisé plusieurs processus. La CCL effectue aussi des vérifications internes et des évaluations de programmes régulières qui offrent des recommandations visant l'amélioration des systèmes, processus et pratiques de la CCL.

BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT POUR 2012-2013

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

Établissement des prix du lait de transformation et du lait de consommation

Résultats prévus	Indicateur de rendement
Les producteurs laitiers efficaces obtiennent des revenus adéquats.	Les revenus des ventes de lait couvrent le coût d'un pourcentage raisonnable du lait produit au Canada

La CCL joue deux rôles liés à l'établissement des prix du lait à la ferme. Un de ces rôles est d'établir les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé (PLÉ)⁵. Chaque année, la CCL coordonne une étude nationale sur le coût de production d'un hectolitre de lait (étude sur le CdP). Ce coût est l'un des principaux facteurs dans l'établissement des prix de soutien.

Activités spécifiques pour 2012-2013	Indicateur de rendement
Revoir le calcul de l'élément main-d'œuvre de l'étude sur le CdP	<ul style="list-style-type: none">• Analyse des calculs reliés au travail• Allocation de taux appropriés au temps de gestion du producteur
Mettre à jour et harmoniser les procédures de l'étude sur le CdP	<ul style="list-style-type: none">• Un comité technique sur le CdP est mis en place et fait des recommandations à la CCL sur l'harmonisation de la collecte et du rapprochement des données du CdP pour tenter de réduire les coûts de cette étude annuelle.

⁵ L'autre rôle est de calculer le résultat de la formule utilisée pour établir le prix du lait de consommation.

Développement des marchés

Résultats prévus	Indicateur de rendement
La demande canadienne des produits et composants laitiers est maintenue ou augmentée.	<ul style="list-style-type: none"> Les programmes administrés par la CCL et qui font la promotion de l'innovation sont utilisés par les clientèles cibles.

La CCL administre plusieurs programmes qui visent à développer le marché des produits et des ingrédients laitiers. Certains de ces programmes encouragent l'innovation et l'éducation alors que d'autres ont trait aux politiques publiques. La CCL administre le Programme d'innovation en matière de produits laitiers (PIMPL) au nom de l'industrie laitière. Ce programme permet aux transformateurs laitiers qui désirent lancer un nouveau produit sur le marché d'accéder à un certain volume de lait. En 2011-2012, le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) a reconduit le programme pour deux ans et en a modifié les lignes directrices.

Activités spécifiques pour 2012-2013	Indicateur de rendement
Mettre en œuvre les nouvelles lignes directrices du PIMPL et s'assurera que les participants au programme se conforment aux nouvelles lignes directrices.	<ul style="list-style-type: none"> Communiquer les nouvelles lignes directrices aux participants Les participants se conforment aux nouvelles lignes directrices Réception de 40 demandes

Le Programme de marketing du lait (PML) offre de l'expertise et facilite l'accès aux programmes et aux services qui favorisent la fabrication et l'utilisation d'ingrédients laitiers. Le Fonds d'investissement partagé (FIP) fait partie du PML et 2011-2012 était la dernière année du programme. Une décision sur son renouvellement devrait être prise entre le 1^{er} avril et le 31 juillet 2012.

Activités spécifiques pour 2012-2013	Indicateur de rendement
Mettre en œuvre le nouveau programme FIP	<ul style="list-style-type: none"> Réception de 5 demandes pour le nouveau programme⁶
Accroissement du niveau d'activités du Programme de marketing du lait	<ul style="list-style-type: none"> 55 visites à des utilisateurs ciblés d'ingrédients laitiers 5 salons commerciaux 5 activités de sensibilisation

Près du tiers des employés de la CCL se consacre à l'administration de ce programme. Pour rendre l'administration plus efficace (y compris au chapitre des vérifications et des TI), la CCL a réalisé en 2011-2012 une analyse des processus d'affaires associés au programme.

Activités spécifiques pour 2012-2013	Indicateur de rendement
Mettre en œuvre les recommandations convenues émanant du rapport sur l'analyse des processus d'affaires.	<ul style="list-style-type: none"> Entreprendre la création d'une nouvelle application informatique interactive basée sur le Web pour les classes spéciales, sous la supervision d'un comité directeur interne.

⁶ S'il est renouvelé

Administration des mises en commun

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Les marchés et les revenus sont partagés entre les partenaires des mises en commun conformément aux ententes fédérales-provinciales	<ul style="list-style-type: none"> • Le calcul de la mise en commun est effectué dans les 3 jours ouvrables qui suivent la réception de toutes les données provinciales. • Les fonds sont transférés dans les 5 jours ouvrables suivant la réalisation du calcul. • Les offices provinciaux de mise en marché ne réclament aucune révision des transferts de mise en commun.

Présentement, la CCL co-préside le Comité de négociation du P10, un groupe qui a reçu le mandat de négocier la mise en place d'une mise en commun nationale pour tout le lait.

Activités spécifiques pour 2012-2013	Indicateurs de rendement
Continuer à travailler avec le Comité de négociation du P10 pour arriver à une entente sur le partage des revenus, le partage des marchés et l'attribution du lait. Fournir les analyses techniques pertinentes requises	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuer une ébauche d'entente aux provinces et recevoir leurs commentaires

Vérifications externes

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Les composants du lait sont payés selon leur utilisation finale et toute entreprise qui a fait l'objet d'une vérification et qui n'a pas respecté les exigences en vertu du Programme d'importation pour ré-exportation (PIR) est signalée au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI).	<ul style="list-style-type: none"> • 45 vérifications des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait • 6 vérifications des participants au PIR • Vérifications de l'utilisation du lait en usine dans 6 provinces • Contrôle des vérifications de l'utilisation du lait en usine et présentation de rapports deux fois l'an dans les 4 autres provinces • Des procédures particulières permettent d'obtenir une certitude de vérification dans les 10 provinces et les données sont exactes

La CCL fait la promotion de l'harmonisation des pratiques de vérification de même que de l'usage des pratiques exemplaires dans les 10 provinces.

Activités spécifiques pour 2012-2013	Indicateurs de rendement
Tenir une réunion des vérificateurs provinciaux de toutes les provinces pour promouvoir l'utilisation de pratiques exemplaires harmonisées de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir la réunion
Participer aux efforts d'harmonisation dans les	<ul style="list-style-type: none"> • Des pratiques de vérification mieux harmonisées dans

régions (Est et Ouest)	l'Est et dans l'Ouest
Faire rapport des progrès des activités de vérification dans les quatre provinces où la CCL n'est pas le vérificateur et promouvoir la continuité des services et l'utilisation d'un logiciel commun de vérification de l'utilisation du lait	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des rapports
Continuer de promouvoir la réception de données électroniques vérifiées du Québec et de l'Ontario dans le but d'administrer le programme et de vérifier les participants du Programme de permis des classes spéciales de lait.	<ul style="list-style-type: none"> Réception régulière des données vérifiées de l'Ontario et du Québec

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

Gestion de l'offre nationale de lait de transformation

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
<ul style="list-style-type: none"> La production canadienne de lait correspond à la demande. Les exportations de solides non gras sont optimisées. 	<ul style="list-style-type: none"> La production laitière se situe entre 99,5 % et 100,5 % du quota total. Les catégories d'exportations subventionnées de poudre de lait écrémé et de produits incorporés sont comblées à 95 % ou plus.

La CCL administre le pilier de la gestion de l'offre du lait qui touche la gestion de la production. À cette fin, elle calcule la demande et examine diverses façons de faire en sorte que la production corresponde à la demande.

Activités spécifiques pour 2012-2013	Indicateurs de rendement
Examiner le calcul de la demande totale et le niveau des stocks nécessaires pour assurer un approvisionnement suffisant de produits laitiers toute l'année.	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de recommandations au Secrétariat du CCGAL
Examiner le besoin d'une réserve de croissance permanente qui serait ajoutée au quota de lait de transformation. Cette réserve garantirait un approvisionnement de lait suffisant durant les périodes de forte croissance du marché.	<ul style="list-style-type: none"> Suivre de près et évaluer périodiquement le besoin d'une allocation de croissance. De plus, élaborer une recommandation concernant une réserve de croissance permanente pour assurer qu'il y ait suffisamment de lait durant les périodes d'importante croissance du marché.

Pour produire suffisamment de matière grasse pour approvisionner le marché intérieur, le système actuel génère un surplus de solides non gras du lait. La CCL croit qu'une stratégie à long terme est requise pour développer les marchés de ces solides non gras.

Activités spécifiques pour 2012-2013	Indicateurs de rendement
Initier des discussions et des consultations auprès de l'industrie pour élaborer une stratégie à long terme pour les ingrédients laitiers qui se baserait sur des initiatives passées et augmenterait l'utilisation des surplus de solides non gras	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation d'une ébauche de stratégie au CCGAL • Le CCGAL s'entend sur la stratégie finale.

Programmes de saisonnalité

Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Les Canadiens ont accès à des produits laitiers en quantité suffisante toute l'année.	<ul style="list-style-type: none"> • Les offices provinciaux de mise en marché ne rapportent aucune pénurie saisonnière de produits laitiers. • Les stocks de beurre de la CCL ne tombent jamais sous la barre des 90 % du niveau normal.

Activités spécifiques pour 2012-2013	Indicateurs de rendement
Évaluer l'effet des modifications de 2012 aux politiques des Programmes intérieurs de saisonnalité et veiller à ce qu'elles atteignent leurs objectifs. Ajuster les politiques en 2013 au besoin.	<ul style="list-style-type: none"> • Dépôt d'un rapport au conseil d'administration sur les effets des modifications de 2012 • Présentation au conseil d'administration des ajustements aux politiques

SERVICES INTERNES

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

La CCL compte entreprendre les activités stratégiques suivantes pendant l'année laitière 2012-2013.

Adopter l'année laitière pour toutes les activités

Harmoniser toutes les activités et opérations de la CCL sur la base d'une année laitière (1 ^{er} août au 31 juillet).
--

Évaluer les programmes

Évaluer le programme de la classe de lait 4(a)1, classe qui a été mise en place en 2005 en vue d'encourager l'utilisation de solides non gras dans la fabrication de produits non standardisés dans la catégorie du fromage fondu.
--

Effectuer les vérifications internes

Effectuer une vérification interne des activités suivantes : le financement par la CCL de la grappe de recherche laitière, la conformité du rapport annuel aux lignes directrices du SCT, le protocole d'entente entre la CCL et Justice Canada concernant les services juridiques, le protocole d'entente entre la CCL et Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) concernant les services de TI, la gestion de la revente du beurre et la collecte de données pour l'étude annuelle sur le coût de production. Les vérificateurs internes surveilleront le développement du nouveau logiciel du Programme de permis des classes spéciales de lait et offriront des conseils à ce sujet.

Mettre en œuvre un nouveau code des valeurs et d'éthique

La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* exige que tous les organismes qui font partie du gouvernement fédéral adoptent et mettent en œuvre un nouveau code de valeurs et d'éthique. Le conseil d'administration de la CCL a adopté un code d'éthique pour la CCL le 28 mars 2012 et ce code constitue une condition d'emploi pour les employés. Ce nouveau code remplace le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.

Présenter le nouveau Code d'éthique aux employés. Ce code stipule les obligations afférentes aux conflits d'intérêt et à l'après-mandat.

Améliorer l'efficacité du fonctionnement de la CCL

Mettre sur pied un comité consultatif pour établir la priorité des besoins de la CCL afin que le service des TI puisse répondre aux demandes les plus importantes.

Mettre en pratique les recommandations issues d'un petit groupe de travail interne qui a reçu le mandat en 2011-2012 de trouver des façons d'accroître l'efficacité de certaines fonctions administratives.

Maintien de l'engagement des employés dans un contexte de réduction des coûts

Durant les trois prochaines années, le budget administratif de la CCL sera réduit. Il est alors possible que certains employés se sentent inquiets et perdent leur motivation si rien n'est fait pour les rassurer et les informer de la situation.

Évaluer les besoins en main-d'œuvre actuels et futurs ainsi que le volume de travail pour atténuer l'impact des contraintes budgétaires sur l'effectif de la CCL et sur la prestation de programmes et de services.

Mettre en œuvre des mécanismes pour encourager, au sein de l'organisation, la collaboration, l'échange d'idées et le partage de ressources en vue d'être plus efficace et de réduire les coûts.

Veiller à communiquer régulièrement avec les membres du personnel concernant les restrictions budgétaires réelles et comment elles seront gérées.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX POUR LE RESTE DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Pour le reste de la période de planification (2013-2014 à 2016-2017), les orientations générales de la CCL devraient demeurer relativement inchangées. L'organisation continuera donc d'articuler ses domaines d'activité autour des deux volets du mandat énoncé dans la *Loi sur la CCL* soit, assurer un revenu équitable aux producteurs laitiers et assurer un approvisionnement stable de produits laitiers aux consommateurs canadiens. Les programmes administrés ou offerts par la CCL pourraient être modifiés par le CCGAL et le conseil d'administration de la CCL durant cette période mais leur public cible et leurs principes de base devraient demeurer les mêmes. Ces principes comprennent le développement de nouveaux produits, la promotion de l'utilisation des produits et ingrédients laitiers en transformation secondaire, un approvisionnement suffisant de lait et de produits laitiers et l'optimisation des revenus des producteurs.

Certaines des initiatives de la CCL pour 2012-2013 se poursuivront en 2013-2014 et au-delà. Les initiatives telles que la négociation d'une mise en commun nationale de tout le lait et l'harmonisation des pratiques de vérification demanderont la participation et l'accord unanime des 10 provinces et sont donc des projets à plus long terme. Les discussions avec l'industrie concernant une stratégie à long terme pour les ingrédients laitiers et la refonte de l'administration du Programme de permis des classes spéciales de lait se poursuivront aussi au-delà de 2012-2013.

La CCL planifie aussi de continuer à peaufiner les outils qu'elle utilise pour calculer le coût de production du lait, pour estimer la demande intérieure et pour déterminer les quotas de production. Elle continuera d'acheter le surplus structurel de poudre de lait écrémé et de le vendre dans les marchés intérieurs marginaux tels que l'alimentation animale, ou de l'exporter en respectant les engagements du Canada envers l'Organisation mondiale du commerce. Si elle continue de recevoir le permis d'importation pour le contingent tarifaire de beurre, la CCL financera des initiatives qui profitent à l'ensemble de l'industrie.

La CCL continuera d'améliorer son fonctionnement interne pour trouver des efficacités et réduire ses coûts, au moins jusqu'en 2014-2015, pour s'adapter à la réduction de 10 % de ses crédits parlementaires. Les efforts se poursuivront pour soutenir l'engagement des employés dans cette atmosphère de réduction des coûts.

RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

RÉSUMÉ

Financièrement, la période de planification comprise dans ce plan d'entreprise ne sera pas différente de celles des années antérieures. On n'anticipe pas de nouvelles dépenses en immobilisations ni de changements importants aux programmes et aux activités. Les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) ont été adoptées et les états financiers présentés dans ce plan sont basés sur ces normes.

HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES DANS LA PRÉPARATION DU BUDGET ET DES PRÉVISIONS

Les données de 2010-2011 sont réelles. Les données de 2011-2012 sont des prévisions alors que celles des années subséquentes sont des projections.

À la fin de l'année laitière 2010-2011, les besoins canadiens s'établissaient à 189,5 millions de kg de matière grasse. Ils ont quelque peu diminué pendant la première partie de l'année laitière courante. Au 1^{er} mars 2012, les besoins canadiens étaient de 185,0 millions de kg de matière grasse. Compte tenu des tendances économiques récentes, il est attendu que les besoins canadiens augmenteront jusqu'à la fin de l'année laitière 2011-2012 pour atteindre environ 190,5 millions de kg de matière grasse.

Il est prévu que les crédits parlementaires diminueront de 10 % de 2012-2013 à 2014-2015.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2011 à 2017

	(en milliers)							
	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2010-11	2011-12	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Ventes et coûts des produits vendus								
Ventes au Canada	241 335 \$	208 765 \$	228 299 \$	220 113 \$	232 094 \$	235 709 \$	239 458 \$	243 177 \$
Coût des produits vendus au Canada	214 746	198 447	204 742	207 090	218 363	221 765	225 475	229 207
Frais de transport et de possession	4 199	4 993	4 645	4 845	5 664	5 798	5 917	6 037
Marge brute sur les ventes au Canada	22 390	5 325	18 912	8 178	8 067	8 145	8 066	7 933
Ventes à l'exportation	37 614	32 500	27 379	26 680	26 680	26 680	26 680	26 680
Coût des produits vendus à l'exportation	36 187	31 620	26 267	25 984	25 954	25 944	25 944	25 944
Frais de transport et de possession	919	793	974	660	667	681	694	708
Marge brute sur les ventes à l'exportation	508	87	138	36	59	55	42	28
Marge brute totale	22 898	5 412	19 050	8 214	8 126	8 201	8 108	7 960
Autres revenus								
Contributions des mises en commun retenues pour financer les charges d'exploitation	6 419	7 000	5 469	5 258	5 760	6 131	7 317	7 385
Financement par le gouvernement du Canada	4 031	4 090	4 473	4 180	3 949	3 612	3 612	3 612
Services d'audit	124	236	221	173	173	173	173	173
Total	10 574	11 326	10 163	9 611	9 882	9 916	11 102	11 170
Charges d'exploitation								
Initiatives de l'industrie	426	4 165	3 043	1 465	2 014	46	46	46
Programme d'aide pour le lait concentré	109	350	4	-	-	-	-	-
Étude sur le coût de production	824	836	840	859	870	882	893	905
Autres charges (recouvrements)	(43)	(294)	(280)	(273)	(300)	(300)	(300)	(300)
	1 207	4 707	3 603	2 050	2 584	628	639	651
Frais d'administration								
Salaires et avantages sociaux	5 683	5 965	5 893	6 001	5 925	5 773	5 773	5 773
Autres charges	2 043	2 121	2 193	1 989	1 934	1 920	1 920	1 920
	7 726	8 086	8 086	7 990	7 859	7 693	7 693	7 693
Total	9 042	12 793	11 693	10 040	10 443	8 321	8 332	8 344
Résultats d'exploitation avant distribution aux agences et offices provinciaux	24 430	3 945	17 520	7 784	7 565	9 796	10 878	10 786
Distribution aux agences et offices provinciaux	24 573	8 435	21 225	10 668	11 270	11 426	11 415	11 350
Résultats d'exploitation et résultat étendu	(143) \$	(4 490) \$	(3 705) \$	(2 884) \$	(3 706) \$	(1 630) \$	(537) \$	(564) \$

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
 pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2011 à 2017

(en milliers)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Frais d'administration							
Crédits de la CCL (vote 15)	3 825 \$	3 930 \$	3 932 \$	3 804 \$	3 542 \$	3 542 \$	3 542
Dépenses admissibles de rémunération	206	543	248	145	70	70	70
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>4 031 \$</u>	<u>4 473 \$</u>	<u>4 180 \$</u>	<u>3 949 \$</u>	<u>3 612 \$</u>	<u>3 612 \$</u>	<u>3 612</u>

Observations

Le budget est basé sur les niveaux de référence de l'exercice financier et ajusté au besoin pour refléter la différence entre l'année laitière et l'exercice financier du gouvernement fédéral.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
 pour les exercices financiers prenant fin le 31 mars, de 2011 à 2017

(en milliers de dollars)

	Réal 2010-11	Prévisions 2011-12	Budget				
			2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Frais d'administration							
Crédits de la CCL (vote 15)	3 930 \$	3 914 \$	3 935 \$	3 935 \$	3 542 \$	3 542 \$	3 542 \$
Dépenses admissibles de rémunération	217	541	245	145	70	70	70
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>4 147 \$</u>	<u>4 455 \$</u>	<u>4 180 \$</u>	<u>4 080 \$</u>	<u>3 612 \$</u>	<u>3 612 \$</u>	<u>3 612 \$</u>

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
PLAN D'EMPRUNT
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2011 à 2017

(en milliers)

Trésor

Emprunts	Réel	Prévisions	Projections				
	2010-11		2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Solde au début de l'exercice	98 927 \$	55 848 \$	96 920 \$	97 992 \$	99 693 \$	103 324 \$	106 035 \$
Emprunts	157 921	160 000	155 000	155 000	155 000	155 000	155 000
Remboursements	(201 000)	(118 928)	(153 928)	(153 299)	(151 369)	(152 289)	(152 167)
Solde à la fin de l'exercice	<u>55 848 \$</u>	<u>96 920 \$</u>	<u>97 992 \$</u>	<u>99 693 \$</u>	<u>103 324 \$</u>	<u>106 035 \$</u>	<u>108 868 \$</u>
Niveau moyen durant l'exercice:	43 594 \$	48 362 \$	60 000 \$	65 000 \$	70 000 \$	70 000 \$	75 000 \$
Niveau le plus élevé durant l'exercice :							
Mois	Août	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin
Montant	99M \$	120M \$	122M \$	127M \$	131M \$	133M \$	136M \$

Institution membre de l'Association canadienne des paiements

Emprunts	Réel	Prévisions	Projections				
	2010-11		2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Solde au début de l'exercice	2 314 \$	1 154 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Emprunts	15 615	14 114	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500
Remboursements	(16 775)	(14 268)	(15 500)	(15 500)	(15 500)	(15 500)	(15 500)
Solde à la fin de l'exercice	<u>1 154 \$</u>	<u>1 000 \$</u>	<u>1 000 \$</u>	<u>1 000 \$</u>	<u>1 000 \$</u>	<u>1 000 \$</u>	<u>1 000 \$</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
BUDGET DES IMMOBILISATIONS
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2011 à 2017

(en milliers)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Immobilisations importantes	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Dépenses secondaires	<u>106</u>	<u>135</u>	<u>120</u>	<u>120</u>	<u>120</u>	<u>120</u>	<u>120</u>
Budget total des immobilisations	<u><u>106 \$</u></u>	<u><u>135 \$</u></u>	<u><u>120 \$</u></u>	<u><u>120 \$</u></u>	<u><u>120 \$</u></u>	<u><u>120 \$</u></u>	<u><u>120 \$</u></u>

Les dépenses secondaires pour les années 2011-2012 à 2016-2017 représentent le remplacement planifié des serveurs, des ordinateurs de bureau et ordinateurs portatifs ainsi que des périphériques. Ces montants incluent également les achats et le renouvellement des redevances sur licence pour les logiciels.

Les dépenses secondaires sont incluses dans l'ensemble des frais d'administration, aux tableaux financiers.

ANNEXE

ANNEXE A GLOSSAIRE DES TERMES LAITIERS

Besoins canadiens

Demande totale liée à la consommation intérieure plus les exportations planifiées pour tout le lait de transformation.

Besoins intérieurs

Demande totale liée à la consommation intérieure de l'ensemble des produits laitiers fabriqués à partir de lait de transformation.

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. Le CCGAL établit le niveau cible de la production laitière nationale ou le quota de mise en marché (QMM).

Gestion des approvisionnements

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

Lait de transformation

Lait vendu pour la transformation en produits laitiers tels que le beurre, le fromage, la crème glacée et le yogourt.

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.

Poudre de lait écrémé

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

Prix de soutien

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

Producteurs laitiers

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

Quota de mise en marché (QMM)

Niveau cible de la production nationale de lait de transformation. Ce niveau fait l'objet d'une surveillance constante et il est rajusté, au besoin, suivant les variations de la demande intérieure pour les produits de lait de transformation et les changements dans les activités d'exportation prévues et il est mesuré en kg de matière grasse. Le CCGAL applique les dispositions du Plan national de commercialisation du lait pour établir les parts provinciales du QMM. Chaque province répartit sa part du QMM entre ses producteurs respectifs selon ses propres politiques.

Solides non gras

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

Surplus structurel

Les quotas de production de lait sont mesurés en kilogrammes de matière grasse. Au Canada, la demande de matière grasse est plus forte que la demande de la portion non grasse du lait. Il y a donc un surplus de composants non gras du lait, principalement sous forme de poudre de lait écrémé.

Transformateurs

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

Transformateurs secondaires

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

DM229586