



Canadian Dairy  
Commission

Commission  
canadienne du lait

# SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2016-2017 À 2020-2021

---

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET  
D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE LAITIÈRE  
SE TERMINANT LE 31 JUILLET 2017

Plan d'entreprise daté du 1<sup>er</sup> avril 2016

DM401189

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

TABLE DES MATIÈRES.....	2
SOMMAIRE .....	3
CONTEXTE .....	5
La Commission canadienne du lait.....	5
L'industrie laitière canadienne .....	5
MANDAT DE LA CCL .....	7
Mandat de la société.....	7
Langues officielles .....	7
Politique publique.....	7
PROFIL DE L'ENTREPRISE.....	8
Aperçu de la CCL.....	8
Mission.....	8
Valeurs.....	8
Activités principales .....	8
Gouvernance.....	11
ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION.....	12
Évaluation des résultats de 2015-2016.....	13
Environnement externe.....	16
Ressources de l'entreprise .....	20
BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT .....	22
Le processus de planification stratégique .....	22
Thèmes stratégiques et stratégies .....	22
Objectifs et mesures de rendement pour la période de planification .....	22
RENSEIGNEMENTS FINANCIERS.....	26
RÉSUMÉ.....	26

---

## SOMMAIRE

---

L'industrie laitière canadienne comprend environ 11 700 fermes et 444 usines de transformation. Le Canada produit plus de 80 millions d'hectolitres de lait par année, essentiellement destinés au marché intérieur. Les fermes laitières ont des revenus totaux de 6,1 G\$. L'industrie de la transformation livre des produits d'une valeur de 17,3 G\$ et emploie environ 24 400 personnes<sup>1</sup>. Les tendances de la consommation ont changé durant les 10 dernières années. Les Canadiens boivent moins de lait de consommation et mangent moins de crème glacée mais consomment davantage de crème, de yogourt, de beurre et de fromage. Cette tendance se traduit par une croissance moyenne du marché de 2% par année.

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État qui compte 61 employés. La CCL veille au fonctionnement des éléments du système de gestion de l'offre du lait qui sont sous sa responsabilité en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* et d'ententes fédérales-provinciales. Elle établit les prix de soutien pour le beurre et la poudre de lait écrémé qui servent de référence pour l'établissement du prix que les producteurs touchent pour leur lait. Elle veille à ce que la production de lait corresponde à la demande. La CCL anime les organismes décisionnels de l'industrie qui élaborent les politiques touchant la mise en marché du lait et des produits laitiers et elle participe aux décisions. De plus, la CCL administre plusieurs programmes qui font partie du système canadien de gestion de l'offre de lait ainsi que des programmes mis sur pied par l'industrie. Ses activités s'échelonnent sur l'année laitière qui débute le 1<sup>er</sup> août et prend fin le 31 juillet.

Au 1<sup>er</sup> avril 2016, la CCL s'attend à atteindre la plus grande partie des objectifs établis pour 2015-2016. Elle continue d'encourager l'industrie laitière canadienne à faire croître ses marchés et à innover, surtout par l'entremise de programmes existants. L'industrie laitière canadienne est actuellement confrontée à de sérieux défis qui comprennent la croissance rapide de la demande en beurre, la hausse des importations de protéines laitières, les difficultés à prévoir la demande et l'accord de l'Organisation mondiale de commerce (OMC) qui signale la fin des exportations subventionnées de produits laitiers d'ici la fin de 2020. La CCL a déjà pris des mesures pour répondre à ces défis. De plus, depuis l'été 2015, les producteurs laitiers et les transformateurs sont engagés dans des négociations bilatérales en vue de trouver des solutions à long terme à ces problèmes.

Sur le plan interne, la CCL a organisé son deuxième sondage annuel sur la satisfaction du personnel. Le taux de satisfaction des employés a bondi de 70 à 90 %. Ce sondage sera répété pour faire le suivi en matière de satisfaction et d'engagement des employés.

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

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

La CCL emprunte de l'argent auprès du Trésor et dispose d'une marge de crédit. Il est prévu que les taux d'intérêts augmenteront légèrement 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 minimale des taux d'intérêt ne devrait donc pas avoir de répercussion sur les résultats financiers de la CCL.

---

<sup>1</sup> Les données de ce paragraphe datent de 2014.

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

---

## CONTEXTE

---

### LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

La Commission canadienne du lait administre deux des trois piliers du système de gestion de l'offre<sup>2</sup> soient le contrôle des prix du lait à la ferme et le contrôle de la production laitière par l'entremise de quotas pour veiller à ce que la production corresponde à la demande. Pour ce qui est des prix, la CCL annonce les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé et ces prix sont utilisés comme références par les offices provinciaux de mise en marché pour établir le prix que le producteur recevra pour son lait. Pour contrôler la production laitière, la CCL évalue mensuellement la demande en produits laitiers et ajuste le quota national au besoin. La CCL distribue par la suite les ajustements de quota entre les diverses régions du pays en s'appuyant sur un ensemble de règles établies par un accord fédéral-provincial.

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

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

### L'INDUSTRIE LAITIÈRE CANADIENNE

La production et la mise en marché du lait au Canada sont encadrées par un ensemble de réglementations provinciales et fédérales qui permettent au système de la gestion de l'offre d'exister. Le système canadien de la gestion de l'offre repose sur trois piliers : l'établissement des prix du lait à la ferme, la gestion de la production par l'entremise de quotas et le contrôle des importations. En vertu de ce système, les producteurs laitiers du pays doivent vendre leur lait à leur office provincial de mise en marché. Les principales responsabilités de ces offices provinciaux sont d'allouer des quotas aux producteurs laitiers de leur territoire et de les faire respecter pour que la quantité de lait produite corresponde à la demande en produits laitiers, d'attribuer le lait aux différentes usines de transformation sur leur territoire, de transporter le lait entre les fermes et les usines, de recevoir le paiement des transformateurs et de payer les producteurs. Ces offices de mise en marché ont aussi le pouvoir d'établir le prix que les producteurs recevront pour leur lait. Les importations de produits laitiers qui entrent au Canada sont contrôlés par des contingents tarifaires (CT). Un CT détermine les quantités de produits entièrement ou partiellement exempts de tarifs douaniers qui entrent au Canada. Les importations de produits laitiers au-delà du CT sont soumises à des tarifs de 200 à 300 %. Grâce à ce système, les volumes importés sont généralement connus et on peut en tenir compte lorsqu'on effectue l'estimation de la production laitière nécessaire pour desservir le marché canadien. Le système de gestion de l'offre, et particulièrement les trois mises en commun qui existent actuellement, forment un excellent outil de gestion des risques pour les fermes laitières canadiennes. Alors que la croissance du marché est partagée entre plusieurs producteurs lorsque tout va bien, lors de coups durs, toute contraction du marché est aussi partagée entre plusieurs producteurs. Ceci réduit les répercussions qu'une fermeture d'usine, par exemple, peut avoir sur les fermes locales ou sur une petite

---

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

province. Puisque les revenus sont aussi mis en commun entre les producteurs, l'effet d'un changement d'utilisation du lait dans une province, d'une classe profitable<sup>3</sup> à une classe moins lucrative, sera aussi distribué sur plusieurs fermes, réduisant ainsi les répercussions sur chaque ferme. De plus, l'établissement des prix, la gestion de la production et des importations prévisibles apportent une stabilité au marché intérieur et réduisent les risques autant pour les producteurs que pour les transformateurs.

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

L'industrie laitière a contribué de façon importante à l'économie canadienne en 2014; environ 11 700 fermes ont généré 6,1 G\$ en revenus agricoles, une augmentation de 11 % en cinq ans. La même année, l'industrie de la transformation laitière a généré 17,3 G\$ en produits, soit 16,4% de toutes les ventes de produits transformés de l'industrie des aliments et des boissons. Cela représente une augmentation de 22% en quatre ans. Le secteur de la transformation laitière emploie environ 22 400 personnes.

Dans l'ensemble, la demande de produits laitiers au Canada continue d'augmenter graduellement. La demande en produits laitiers a augmenté de 2% en 2014-2015 et sur cinq ans, la croissance moyenne est de 2%. On constate cette croissance surtout dans les produits tels que le beurre, la crème et le yogourt. Depuis deux ans, la demande en beurre augmente rapidement, ce qui a engendré des déséquilibres sur le marché. De plus grandes importations de protéines laitières constituent également un défi pour l'industrie laitière.

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

En 2015, le Canada a exporté 210 M\$ de produits laitiers et a importé une valeur de 900 M\$, produisant une balance commerciale négative de -689 M\$. Puisque l'OMC considère qu'une proportion importante des exportations canadiennes de produits laitiers est subventionnée et donc limitée, le Canada a peu d'importance sur la scène des exportations laitières et sa balance commerciale est en déclin depuis au moins 10 ans.

---

<sup>3</sup> Au Canada, le prix que reçoivent les producteurs pour leur lait varie selon son utilisation. La classification du lait est donc basée sur son utilisation. Une description des classes de lait est disponible au : <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?id=3811>

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

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

---

## MANDAT DE LA CCL

---

### MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

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

**8.** (...) de permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution pour leur travail et leur investissement, et assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.

### LANGUES OFFICIELLES

La CCL est assujettie à la *Loi sur les langues officielles*. Puisque ses bureaux sont situés dans la région de la capitale nationale, 93% des postes sont bilingues. La CCL se conforme aux diverses politiques relatives aux langues officielles. Elle est fière de servir ses clients et le public dans les deux langues officielles et de promouvoir leur usage au travail.

### POLITIQUE PUBLIQUE

La CCL agit comme facilitateur et intervenant dans les divers forums qui influencent la politique laitière au Canada. Ces forums comprennent les comités qui élaborent des politiques et qui sont créés par des ententes fédérale-provinciales (deux nationales et deux régionales) en vue de permettre l'établissement et le partage du quota ainsi que la mise en commun des revenus du lait et le partage des marchés entre les producteurs de lait. La CCL préside ces comités et leur offre une expertise technique, un appui logistique et des services de secrétariat. Grâce à sa présence et ses rôles au sein de ces comités, la CCL fournit des analyses et des recommandations et est en mesure d'influencer les décisions nationales et provinciales qui touchent les politiques de l'industrie laitière. Ces décisions comprennent les ajustements à la production laitière pour réagir aux variations du marché, les nouveaux programmes de l'industrie, les modifications aux programmes existants de l'industrie et les modalités sur le partage des revenus des producteurs entre les provinces. Les gouvernements provinciaux, les offices provinciaux de mise en marché et les organisations des partenaires de l'industrie laitière représentant les producteurs laitiers, les transformateurs et les consommateurs sont réunis autour de cette table.

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

Les deux comités régionaux sont l'Organisme de supervision du P5, qui administre l'Accord sur la mise en commun du lait dans l'Est du Canada<sup>6</sup>, et le Comité de coordination de la mise en commun du lait de l'Ouest, qui administre l'Entente sur la mise en commun du lait de l'Ouest<sup>7</sup>. Ces accords régionaux

---

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

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

permettent aux producteurs des provinces participantes de mettre en commun les revenus provenant du lait provenant ainsi que les marchés.

---

## PROFIL DE L'ENTREPRISE

---

### APERÇU DE LA CCL

Créée en 1966

61 employés au 1<sup>er</sup> avril 2016

Budget administratif 2016-2017 (année laitière) : 8,15 M\$

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

Dispositions législatives : *Loi sur la Commission canadienne du lait*  
*Règlement sur la commercialisation des produits laitiers*  
*Loi sur la gestion des finances publiques*  
*Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*

### MISSION

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

### VALEURS

Excellence	Intégrité	Leadership	Respect
------------	-----------	------------	---------

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

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

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

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

La CCL établit les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé suivant des consultations auprès des intervenants de l'industrie et en utilisant les résultats d'une étude annuelle sur le coût de production du lait au Canada. Ces prix servent de référence aux offices provinciaux de mise en marché du lait pour établir les prix du lait à la ferme pour le lait de transformation dans chaque province. La CCL peut donc veiller à ce que les producteurs de lait canadiens reçoivent du marché des revenus qui couvrent adéquatement leur travail et leur investissement, tel que requis par son mandat.

De plus, la CCL surveille la production de lait et la demande nationales de produits laitiers et recommande les ajustements requis au quota national. Elle veille ainsi à ce que la production de lait du pays corresponde à la demande des consommateurs canadiens, comme son mandat l'exige. Il est important d'éviter une



pénurie de produits laitiers 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 retrait du marché.

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

### Administration de programmes

La CCL gère certains programmes<sup>8</sup> au profit de toute la chaîne d'approvisionnement. Le tableau qui suit résume ces programmes.

Tableau 1. Programmes administrés par la Commission canadienne du lait

Nom du programme	Objectif	Public cible
Programme de bourses d'études de la CCL	Encourager les études supérieures dans le domaine des sciences animales, sciences laitières, politiques agricoles et économie ayant trait à l'industrie laitière.	Étudiants des cycles supérieurs
Programme d'exportation de produits laitiers	Développer des marchés d'exportation à long terme pour les produits laitiers canadiens.	Exportateurs
Programme d'innovation laitière	Donner aux transformateurs un accès à du lait supplémentaire pour qu'ils puissent développer de nouveaux produits laitiers.	Transformateurs laitiers
Programme de marketing du lait (y compris le Fonds d'investissement partagé).	Encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers dans les produits alimentaires.	Transformateurs alimentaires
Programmes intérieurs de saisonnalité	Assurer un approvisionnement continu de produits laitiers durant toute l'année malgré la variation de la consommation selon les saisons. La CCL achète et entose du beurre et de la poudre de lait écrémé durant les périodes de consommation plus faible (janvier à septembre) puis revend habituellement ces produits lorsque la consommation augmente (octobre à décembre).	Consommateurs
Lait pour la croissance	Assurer un approvisionnement de lait pour les investisseurs qui veulent bâtir de nouvelles usines ou agrandir des installations déjà existantes qui hausseront la demande en lait canadien.	Transformateurs laitiers et alimentaires
Mozzarella pour les pizzas fraîches	Donner aux pizzérias accès à du fromage mozzarella à rabais.	Pizzérias
Programme de redirection du lait écrémé	Rediriger le lait écrémé du marché de la poudre de lait écrémé vers des marchés en croissance comme le yogourt.	Transformateurs laitiers
Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL)	Offrir aux transformateurs secondaires un accès aux ingrédients laitiers à des prix concurrentiels pour qu'ils les utilisent en transformation secondaire.	Transformateurs secondaires

<sup>8</sup> Une description plus détaillée des programmes de la CCL se trouve dans son rapport annuel [http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/CDC\\_AR\\_2015\\_fr\\_web.pdf](http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/CDC_AR_2015_fr_web.pdf)

Programme de retrait des surplus	Retirer le surplus de produits laitiers du marché canadien en temps opportun. Les surplus sont soit exportés, dans le respect des obligations du Canada envers l'OMC, ou vendus sur des marchés moins lucratifs, comme l'alimentation animale.	Industrie laitière
----------------------------------	--	--------------------

### Importations

La CCL importe la quantité totale de beurre comprise dans le contingent tarifaire de l'OMC (3 274 tonnes) et vend ce beurre aux participants du Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL) par l'entremise des fabricants de beurre. Les profits que la CCL génère ainsi servent à financer des initiatives qui profitent à toute l'industrie. Ces initiatives comprennent par exemple le Programme de marketing du lait mentionné dans le tableau ci-dessus et une grappe de recherche laitière en partenariat avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), le Conseil de recherche en sciences naturelles et génie du Canada et les Producteurs laitiers du Canada.

### Contrôle des exportations

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

### Liens avec les autres ministères

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

Les rôles que la CCL joue auprès de l'industrie s'inscrivent dans les priorités stratégiques énoncées dans le cadre quinquennal des politiques agricoles Cultivons l'avenir 2 (CA2) que la CCL appuie. CA2, qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2013<sup>9</sup>, met l'accent sur des initiatives stratégiques dans les domaines de l'innovation, de la compétitivité et du développement de marchés pour renforcer davantage la capacité du secteur à croître et prospérer. Plusieurs des programmes administrés par la CCL s'inscrivent dans ces priorités. Le Fonds d'investissement partagé et le Programme d'innovation laitière en sont de bons exemples. De plus, en janvier 2014, le CCGAL, suivant une recommandation de la CCL, a approuvé la mise en œuvre du Programme d'exportation planifiée de fromage. Grâce à ce programme, la CCL a pu augmenter les exportations canadiennes de fromage en 2014-2015 et 2015-2016 tout en respectant les limites imposées par l'Accord sur l'agriculture de l'OMC. En octobre 2015, le CCGAL a ajouté d'autres produits laitiers à ce programme et l'a rebaptisé Programme d'exportation de produits laitiers.

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

<sup>9</sup> Cette initiative de 5 ans prendra fin en 2018.

## GOVERNANCE

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

### Le conseil d'administration

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

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

La CCL fait rapport des activités précises de son CA dans son rapport annuel<sup>10</sup>. Celles-ci comprennent l'assemblée publique annuelle de la CCL ainsi que l'examen et l'adoption du plan d'entreprise, du rapport annuel, des états financiers et du profil des risques de l'entreprise.

Le conseil d'administration de la CCL réunit le président, le chef de la direction et le commissaire<sup>11</sup>. Le président préside le conseil d'administration et agit aussi comme agent de liaison entre le ministre et la CCL. Le chef de la direction est responsable des activités quotidiennes de la CCL et agit comme agent de liaison entre la CCL et ses partenaires. Le commissaire apporte un soutien au président et au chef de la direction dans leurs fonctions et il préside le Comité de vérification. Les membres du conseil d'administration comptent de nombreuses années d'expérience au sein de l'industrie laitière et leurs antécédents en production laitière et en transformation sont le gage d'une approche équilibrée permettant de composer avec les objectifs souvent divergents des intervenants de l'industrie. Tous les postes sont comblés par une nomination du Gouverneur en conseil. Le président et le commissaire reçoivent un traitement annuel et une indemnité quotidienne alors que le chef de la direction reçoit une indemnité quotidienne. Ces montants sont établis par le gouverneur en conseil. Les membres du CA sont assujettis à la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Au 1<sup>er</sup> avril 2016, le CA était composé des membres suivants :

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

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

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

---

<sup>10</sup> Rapport annuel 2014-2015 : <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?id=3826>

<sup>11</sup> Les règles du conseil sont disponibles au <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/Rules%20of%20governance%202014.pdf>

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

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

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

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

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

M. Laforge est bien connu pour son leadership en agriculture tant sur la scène nationale que dans sa province natale, le Nouveau-Brunswick, où lui et son épouse exploitent une ferme mixte de 1 000 acres. Tout au long de sa carrière, il s'est montré dévoué envers la communauté des agriculteurs. Il a siégé au conseil d'administration des Producteurs laitiers du Nouveau-Brunswick pendant 10 ans avant d'en assumer la présidence de 1995 à 2000. De 1997 à 2000, il a aussi présidé l'Institut laitier et fourrager de l'Atlantique, une organisation qui fournissait aux producteurs laitiers et aux fabricants un lieu où réaliser des essais en élevage. Membre du conseil d'administration des Producteurs laitiers du Canada à compter des années 1980, il a accédé au conseil de direction en 1999, puis a occupé le rôle de président de 2004 à 2011.

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

Le 16 juillet 2015, le Gouverneur en conseil a demandé aux sociétés d'État d'aligner leurs politiques, lignes directrices et pratiques sur les politiques, les directives et les instruments connexes du Conseil du Trésor touchant les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, d'une manière conforme à leurs obligations légales. Suivant ceci, la CCL a évalué les changements qui seraient nécessaires pour se conformer à cette demande et a adopté le modèle du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). La directive de la CCL est entrée en vigueur le 29 septembre 2015 lors de son adoption par le conseil d'administration.

---

### ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

---

Au 1<sup>er</sup> avril 2016, la CCL s'attend à atteindre la plus grande partie des objectifs établis pour 2015-2016. L'état d'avancement de ces objectifs est présenté dans la prochaine section (Évaluation des résultats de 2015-2016). Les domaines d'activités de la CCL sont séparés en quatre thèmes stratégiques : 1) La croissance des marchés, 2) Une industrie qui s'adapte, 3) Un système de gestion de l'offre bien administré

et 4) Une CCL bien gérée. Un ensemble de buts quinquennaux<sup>12</sup> a été élaboré pour chacun des thèmes et des objectifs annuels sont planifiés pour chaque but.

#### ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2015-2016

Voici les réalisations pour chaque thème stratégique en date du 1<sup>er</sup> avril 2016. Un rapport complet sur le rendement sera présenté dans le rapport annuel 2015-2016 de la CCL qui sera déposé au Parlement en automne 2016.

##### *Des marchés en croissance*

Objectif de 5 ans	Mesures de rendement pour 2015-2016	Cible	Résultats
Créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation.	Quota total	Au moins 2 % de croissance	Le quota total a augmenté de 4 %
Promouvoir l'approvisionnement de lait en temps opportun vers les marchés en croissance	Temps requis pour répondre aux demandes d'approvisionnement en lait écrémé pour la fabrication de produits laitiers, le cas échéant	100% dans les 30 jours	La CCL a reçu une demande, mais n'a toutefois pas pu y répondre dans les 30 jours puisqu'un cadre légal n'avait pas encore été établi. Ce cadre est maintenant établi et le temps qu'il faut pour répondre aux demandes futures sera plus court.

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

Objectif de 5 ans	Mesures de rendement pour 2015-2016	Cible	Résultats
Aider l'industrie laitière canadienne à s'adapter aux conditions changeantes du marché, à l'intérieur du cadre de la gestion de l'offre	Nombre de propositions faites ou de mesures prises	Au moins 3	La CCL a réduit de 30 % le prix de soutien de la poudre de lait écrémé. À long terme, cela pourrait encourager plus d'utilisation sur le marché intérieur, ce qui réduirait la nécessité de l'exporter. La CCL a adopté et communiqué une nouvelle politique pour limiter ses achats de surplus de solides non gras et encourager les transformateurs à utiliser ces composants de lait dans d'autres marchés et à augmenter leur capacité de séchage. Cette politique est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> mars et il est encore trop tôt pour en évaluer les résultats.

<sup>12</sup> Ces buts ne devraient pas changer d'ici 2018-2019.

Créer un environnement propice au développement de nouveaux marchés pour les solides non gras (SNG)	Nombre d'engagements d'investissement du secteur privé	Au moins 3	On discute présentement de 2 projets, mais aucune entente n'a encore été signée.
	Utilisation additionnelle prévue de SNG comme ingrédients durant les années laitières subséquentes	Au moins 10 000 tonnes d'équivalent de poudre de lait écrémé par année	Les quantités sont inconnues pour le moment.
	Nombre de partenaires identifiés pour développer le marché asiatique pour les produits laitiers canadiens existants	Au moins 1	Discussions en cours avec 2 partenaires

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

<b>Objectif de 5 ans</b>	<b>Mesures de rendement pour 2015-2016</b>	<b>Cible</b>	<b>Résultats</b>
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable	Revenu total global des producteurs par année laitière	Augmentation de 1 % par rapport à l'année laitière précédente	À ce jour, les revenus des producteurs ont augmenté de 0,7 %.

Objectif de 5 ans	Mesures de rendement pour 2015-2016	Cible	Résultats
	Nombre d'audits	50 audits des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 750 audits de restaurants participant à la classe 3(d)	30 audits complétés  692 audits complétés
Assurer que la production canadienne de lait corresponde à la demande	Stocks de beurre du plan A <sup>13</sup>  Quota total vs demande totale	Pas moins de 3 000 tonnes le 1 <sup>er</sup> août, pas moins de 1 000 tonnes le 1 <sup>er</sup> janvier  Le quota total est entre 99,5 % et 101 % de la demande	Les stocks du plan A étaient bien inférieurs à la cible toute l'année parce qu'ils ont été utilisés pour combler la demande en beurre. Ils étaient de 230 tonnes le 1 <sup>er</sup> août, et de 129 tonnes le 1 <sup>er</sup> janvier. Grâce à la tendance à la hausse de la production laitière, les stocks de la CCL devraient revenir à des niveaux normaux d'ici la fin de la prochaine année laitière. Le quota total est à 98,8 % de la demande au 1 <sup>er</sup> avril 2016.
Veiller à respecter les ententes fédérales-provinciales et internationales	Nombre d'outils mis en place	2	Selon ses dispositions, l'Entente globale sur la mise en commun des revenus du lait a été revue et aucun signataire n'a demandé de modification.
	Temps requis pour les calculs de mise en commun  Temps requis pour le transfert des fonds entre les provinces et l'envoi des données sur le quota  Temps requis pour l'envoi des données de déplacement de lait	Tous les mois, 3 jours ouvrables après la réception des données  Tous les mois, 5 jours ouvrables après la fin des calculs  Tous les mois, avant le 10 de chaque mois	Les calculs sont effectués à temps  Les transferts de fonds sont faits à temps  Le transfert des données est fait à temps
	Quantité de produits exportés	Au moins 99 % des exportations permises dans le cas du fromage et des produits riches	Fromage : 62% Poudre de lait écrémé : 98% Autres produits : 97% Mélanges : 70%

<sup>13</sup> Les stocks de beurre en blocs de 25 kg qui sont la propriété entière de la CCL et qu'elle peut vendre à n'importe quel fabricant de beurre. Dans le cas du beurre du plan B, en pains d'une livre, les fabricants de beurre rachètent leur propre produit.

Objectif de 5 ans	Mesures de rendement pour 2015-2016	Cible	Résultats
	Quantité de beurre importé	en solides non gras du lait 3 274 tonnes	La CCL a importé le CT de beurre de 3 274 tonnes.
Proposer et appuyer des mesures pour améliorer l'administration du système de gestion de l'offre	Effectuer l'analyse de l'amélioration des processus d'affaires (AAPA) des importations, des exportations et des programmes de saisonnalité et de retrait des surplus	Réaliser l'AAPA à 100 %	L'AAPA est complétée à 20 %. Sa pertinence sera réévaluée puisque les exportations subventionnées de produits laitiers se termineront à la fin de l'année 2020.

### *Une CCL bien gérée*

Objectif de 5 ans	Mesures de rendement pour 2015-2016	Cible	Résultats
La CCL s'adapte pour demeurer un organisme hautement performant.	Taux de satisfaction des employés mesuré par le sondage annuel sur la satisfaction des employés Taux de mise en œuvre du plan des RH Cotes du Programme de gestion du rendement Temps requis pour la dotation	Taux de satisfaction de 70 %  Plan mis en œuvre à 80 %  Moins de 5 % des employés ont eu besoin d'un plan d'action 90 % des postes sont comblés 3 mois après un départ ou la fin du processus de classification dans le cas des dotations internes	Taux de satisfaction de 90%  Plan mis en œuvre à 80 %  Actuellement 0%  100 % des postes

## ENVIRONNEMENT EXTERNE

### Situation de l'industrie laitière

#### *Consommation*

Durant les 10 dernières années, les consommateurs canadiens ont diminué leur consommation de lait de consommation et de crème glacée mais ils ont augmenté leur consommation de crème, de fromage et de



yogourt<sup>14</sup>. Les fabricants ont réagi à ces tendances. Le Canada produit désormais plus de 1 050 fromages, et la plupart sont faits de lait de vache. Les programmes d'innovation administrés par la CCL ont certainement joué un rôle dans le développement de certains de ces nouveaux produits. Par exemple, depuis le lancement du Programme d'innovation en matière de produits laitiers<sup>15</sup> en 1989, 382 projets ont été mis sur pied et 102 millions de litres de lait ont été utilisés pour fabriquer de nouveaux fromages, produits de yogourt et autres produits laitiers. Le Fonds d'investissement partagé, lancé en 2009, a financé 26 projets d'innovation ayant reçu un total de 768 000 \$. Le fromage, la poudre de lait écrémé et le lait de consommation sont les principaux ingrédients utilisés dans ces projets de développement ou de reformulation de desserts laitiers, de produits de crème glacée de fantaisie, de produits à base de fromage et de nutraceutiques<sup>16</sup>. La CCL croit que durant les cinq prochaines années, la consommation intérieure globale de produits laitiers continuera à augmenter à un rythme moyen de 2 % par année.

On a observé plus récemment une tendance soutenue à la hausse de la consommation de beurre. Les achats de beurre des Canadiens ont augmenté rapidement depuis l'automne 2013. Cette augmentation a été si rapide que la production laitière n'a pas été en mesure de suivre et est demeurée inférieure à la demande pendant plus d'un an.

Les augmentations répétées de quota ont néanmoins stimulé la production laitière dans la dernière année. Une bonne partie de cette production supplémentaire a été utilisée pour fabriquer du fromage et a eu peu d'effet sur les stocks de beurre de la CCL. Pour approvisionner cette demande, la CCL a dû épuiser tous ses stocks pour ensuite importer du beurre. La CCL a tout d'abord importé les importations obligatoires de beurre du Canada (le CT de 3 274 tonnes), mais ce n'était pas suffisant. La CCL a ensuite demandé à Affaires mondiales Canada un permis supplémentaire d'importation visant 4 000 tonnes de beurre. Ce permis a été délivré le 12 novembre 2015. Il a permis à la CCL d'importer plus de beurre sans avoir à payer les tarifs normalement appliqués aux importations qui surpassent les droits d'accès. Durant cette période, la CCL a importé 4 000 tonnes de beurre des États-Unis, de la Belgique, d'Irlande et de l'Uruguay. Ces importations ont surtout été dirigées vers le secteur de la transformation secondaire qui avait de sérieux problèmes d'approvisionnement. Cette quantité a été suffisante pour approvisionner le marché jusqu'en mars. Puisque la demande en matière grasse ne montrait aucun signe de ralentissement, en février 2016, la CCL a demandé à Affaires mondiales Canada un autre permis d'importation supplémentaire de 4 000 tonnes de beurre. Comme mesure provisoire, Affaires mondiales Canada a accordé 400 tonnes de plus en vertu du premier permis à la fin de mars. Si elle reçoit le second permis, la CCL a l'intention d'importer uniquement la quantité de beurre requise. À long terme l'augmentation de la production laitière devrait permettre à la CCL de reconstituer ses stocks à des niveaux normaux d'ici la fin de l'année laitière 2016-2017.

### *Production*

Durant les cinq dernières années, le Canada a perdu 1 252 fermes laitières, soit une baisse de 9 %.<sup>17</sup> Ce taux d'attrition est près du taux des productions exclues du système de gestion de l'offre et est plus bas que celui des fermes laitières américaines et européennes.<sup>18</sup> On prévoit que cette tendance se poursuivra durant la période de planification. Par conséquent, les fermes qui restent produisent plus de lait et génèrent plus de revenus par ferme. Pour diminuer le coût de l'administration du système de gestion de l'offre, qui est

---

<sup>14</sup> Source: [www.infolait.gc.ca](http://www.infolait.gc.ca)

<sup>15</sup> Remplacé par le Programme d'innovation laitière le 1<sup>er</sup> août 2013. Les paramètres du programme sont essentiellement les mêmes.

<sup>16</sup> Les nutraceutiques sont des aliments jugés bénéfiques pour la santé humaine. Un exemple classique est le yogourt contenant des probiotiques. Certaines protéines laitières particulières pourraient avoir des bienfaits, mais cela devra faire l'objet de recherches plus poussées.

<sup>17</sup> Malgré le fait qu'il y ait moins de fermes, le Canada produit 9% plus de lait qu'il y a 5 ans pour répondre à la demande intérieure.

<sup>18</sup> Les fermes laitières des États-Unis ont subi une baisse de 4% entre 2012 et 2014 et celles de l'UE28, une baisse de 5,5% entre 2012 et 2014 (Fédération internationale de laiterie); le total des fermes au Canada a baissé de 10% entre 2006 et 2011 (Statistique Canada).

largement payé par les producteurs, les offices provinciaux de mise en marché tentent de partager leurs ressources et d'harmoniser leurs politiques. Dans les années qui viennent, l'expertise de la CCL en animation, de même que son expertise technique, seront requises pour l'harmonisation interprovinciale qui peut être un long processus en raison des priorités et des intérêts divergents des provinces.

Tableau 3. Nombre de fermes et production de lait par province, 2014-2015

Province	Nombre de ferme au 1 <sup>er</sup> août 2015		Production laitière	
			M de kg de matière grasse	%
Terre-Neuve-et-Labrador	32	0,3	1,96	0,5
Île-du-Prince-Édouard	174	1,5	4,15	1,3
Nouvelle-Écosse	225	1,9	7,21	2,2
Nouveau-Brunswick	206	1,8	5,57	1,7
Québec	5 766	49,3	123,01	37,6
Ontario	3 834	32,8	107,43	32,8
Manitoba	299	2,6	13,39	4,1
Saskatchewan	163	1,4	9,55	2,9
Alberta	547	4,7	27,61	8,4
Colombie-Britannique	437	3,7	27,79	8,5
Canada	11 683	100,0	327,67	100,0

Durant l'année laitière 2014-2015, la production laitière a continué à augmenter pour rattraper la demande. Comme la production a augmenté, les stocks de fin d'année de poudre de lait écrémé de la CCL ont atteint 30 700 tonnes en 2014-2015 contre 12 300 tonnes l'année précédente. Si rien ne change, les stocks en fin d'année laitière 2015-2016 pourraient être encore plus élevés.

La CCL poursuit son travail avec l'industrie pour créer des marchés pour les solides non gras. La baisse du prix de soutien de la poudre de lait écrémé pourrait être avantageuse à cet effet. D'autres moyens comprennent le Programme de marketing du lait et le Programme d'innovation laitière, ainsi que les initiatives de développement du marché chinois pour les produits comme le lait UHT et la formule pour nourrissons.

#### *Transformation*

Au cours des douze derniers mois, certains grands transformateurs canadiens ont augmenté leurs importations de protéines laitières sous forme liquide des États-Unis pour les utiliser dans la fabrication de fromage et de yogourt. Tout comme le Canada, les États-Unis ont trop de protéines et les entreprises américaines ont la technologie qui permet de concentrer ces protéines sous forme liquide, ce qui est plus facile à utiliser que la poudre. Elles sont également disposées à accepter de très bas prix pour se débarrasser de ces protéines. Ces importations sont légales et aucun tarif ne s'applique. Ces produits déplacent les protéines laitières canadiennes, ce qui ajoute au surplus canadien de solides non gras. De même, durant les 12 derniers mois, les transformateurs ont utilisé de grandes quantités de matière grasse pour fabriquer du fromage et bâtir d'importants stocks, ce qui empêche la CCL de reconstituer ses stocks de beurre. Cela explique en partie pourquoi le Canada a dû importer du beurre supplémentaire à la fin de 2015 et au début de 2016 pour approvisionner le marché.

Durant la seconde moitié de 2015, l'industrie laitière a réalisé que le Canada n'avait pas assez de capacité de séchage dans ses usines de transformation pour sécher tout le lait écrémé requis afin d'approvisionner le marché du beurre. Par conséquent, plusieurs provinces ont dû jeter un certain volume de lait écrémé liquide. Il faut donc investir dans la capacité de transformation du lait écrémé.

### *Commerce*

Le 19 décembre 2015, les membres de l'OMC sont parvenus à une entente sur les subventions à l'exportation des produits agricoles. Selon cette entente, le Canada doit éliminer toute subvention à l'exportation pour ses produits laitiers d'ici la fin de l'année 2020. Entre temps, le Canada doit également limiter ses exportations subventionnées aux quantités exportées durant la période de référence de 2003 à 2005. Pour la CCL, cela signifie que les règles sur l'exportation des surplus de solides non gras changeront. En réaction, la CCL a commencé à réduire le prix de soutien de la poudre de lait écrémé. La CCL a l'intention de continuer à baisser le prix de soutien de la poudre de lait écrémé dans les prochaines années pour qu'en 2021, le prix intérieur soit égal au prix mondial; les exportations de produits ne seront donc plus considérées comme subventionnées. À ce moment, il est probable que le secteur privé effectuera la totalité des exportations de poudre de lait écrémé et non la CCL.

Le 5 octobre 2015, le gouvernement du Canada a annoncé la conclusion du Partenariat Transpacifique (PTP), un accord commercial entre 12 nations représentant 40 % du marché international. S'il est ratifié dans sa forme actuelle par tous les pays participants, le PTP fera augmenter les importations de produits laitiers au Canada pendant les 18 années qui suivront sa date d'entrée en vigueur. Ces importations représentent environ 3,25% de la production laitière canadienne. La CCL tiendra compte de ces importations lorsqu'elle établira le quota de production laitière au Canada.

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

### **Tendances financières**

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

Les prix mondiaux des produits laitiers demeurent très instables. Cette volatilité se reflète sur les revenus de la CCL provenant des ventes de poudre de lait écrémé dans les marchés d'exportation et de l'alimentation animale. Établir les prix d'achat de ces produits pour permettre à la CCL de faire ses frais lorsqu'elle les revend, demande un suivi serré des prix mondiaux, de la production laitière et des stocks dans plusieurs régions du monde, du paysage géopolitique et de la demande dans les économies émergentes.

Les prix mondiaux actuels de la poudre de lait écrémé sont très bas. Ceci veut dire que la CCL doit réduire les quantités de PLÉ exportées pour respecter les limites d'exportations subventionnées du Canada, ce qui

complique la réduction des inventaires de PLÉ de la CCL. On prévoit que les prix mondiaux de la poudre de lait écrémé augmenteront légèrement au cours de la prochaine année laitière.

## RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

### Ressources financières

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

Au cours de la présente année laitière, la CCL s'attend à des ventes de beurre et de poudre de lait écrémé d'une valeur de 238,3 M\$ sur les marchés intérieur et internationaux. Sa dépense la plus importante est l'achat de produits laitiers sur le marché intérieur et le marché international. La CCL paie aussi des frais de possession pour ses inventaires. Ceux-ci comprennent les frais d'entreposage, d'assurance, de transport et d'intérêts.

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

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

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

Tel qu'annoncé dans le discours du Trône de 2013, le gouvernement a mis en place un gel du budget des opérations pour deux ans se terminant avec l'exercice financier 2015-2016. Les crédits de la CCL n'ont pas été ajustés pour tenir compte des augmentations de la rémunération et des salaires durant la période de gel. La CCL a dégagé des efficacités dans ses opérations internes et son administration pour maintenir son budget administratif au même niveau qu'en 2013-2014.

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

### Ressources humaines

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

Les employés de la CCL cumulent connaissances et expérience au sein de leurs champs de compétence respectifs. Ils représentent définitivement la plus grande force de la CCL. Parce que le personnel de la CCL est impliqué dans les comités et les discussions de l'industrie, la CCL est bien au fait des enjeux de l'industrie. La CCL investit dans la formation de ses employés pour leur permettre d'atteindre les objectifs de la CCL et afin de concurrencer le secteur privé dans l'embauche de personnel compétent. Durant la prochaine année, la CCL allouera l'équivalent de 1,0% de sa masse salariale à la formation et au développement professionnel. Ce pourcentage est inférieur à celui des années antérieures puisque l'École de la fonction publique du Canada offre maintenant de la formation gratuite et qu'elle a obtenu des fonds qui ont été déduits des crédits parlementaires de chaque ministère, y compris de la CCL. La CCL s'est aussi dotée d'une politique sur la formation qui appuie son personnel dans l'obtention d'un diplôme universitaire ou d'une certification professionnelle tout en continuant à travailler.

En raison du petit nombre de candidats disponibles, il est difficile de recruter des employés qui possèdent les connaissances spécialisées requises dans les domaines de l'économie agricole et de l'industrie laitière. Il est donc important d'attirer et de conserver ces employés. La CCL sait qu'elle doit concurrencer le secteur privé, tout particulièrement durant une période de contraintes budgétaires. Pour réagir à ces tendances et au risque que constitue la perte des connaissances de l'organisation causée par les départs à la retraite, la CCL a élaboré un plan de succession pour ses postes clés. De plus, un peu plus de 200 procédures ont été documentées. Cela permet une transition sans heurts lorsqu'un employé expérimenté quitte la CCL.

La CCL continue de mettre en œuvre des initiatives issues des consultations d'Objectif 2020<sup>19</sup>. De plus, suivant le deuxième sondage annuel sur la satisfaction des employés de la CCL, la direction a élaboré un plan d'action pour aborder les inquiétudes soulevées dans ce sondage.

Le budget du présent plan d'entreprise comprend 3 ETP supplémentaires en 2016-2017 comparativement au budget de la présente année laitière.

### **Ressources matérielles**

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

La CCL loue des espaces de bureau d'AAC et elle a signé un bail pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2017 avec possibilité de renouveler pour cinq ans à un taux reflétant la valeur du marché, tel qu'établi par la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers. Entre septembre 2015 et juillet 2016, des travaux majeurs de réparation à l'édifice de la CCL ont forcé le déménagement de

---

<sup>19</sup> Le dernier rapport Objectif 2020 est sur GCPedia :

[http://www.gcpcedia.gc.ca/wiki/Blueprint\\_2020/Champions/December\\_2015\\_update/Canadian\\_Dairy\\_Commission?setlang=fr&uselang=fr](http://www.gcpcedia.gc.ca/wiki/Blueprint_2020/Champions/December_2015_update/Canadian_Dairy_Commission?setlang=fr&uselang=fr)

certaines employés dans un autre édifice. Comme AAC est le propriétaire de l'édifice, il a payé les frais reliés au déménagement.

---

## BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT

---

### LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

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

Le présent Plan d'entreprise est issu du processus de planification stratégique qui établit comment la CCL entend remplir sa mission et accomplir son mandat en 2016-2017 et durant les années qui suivent.

### THÈMES STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES

La CCL utilise quatre thèmes stratégiques pour présenter ses buts et objectifs pour la période à venir. Les buts quinquennaux ainsi que les objectifs annuels relatifs à l'industrie laitière pour la prochaine année laitière se retrouvent sous les thèmes stratégiques suivants : *Des marchés en croissance*, *Une industrie qui s'adapte* et *Un système de gestion de l'offre bien administré*. Les buts et objectifs qui touchent les services internes, qui appuient le mandat de la CCL, ont été regroupés sous le thème stratégique *Une CCL bien gérée*. Leur pertinence est examinée tous les ans et ils sont demeurés tels quels depuis 2014-2015. Des objectifs annuels sont établis sous chaque but quinquennal.

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

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

Cette section du Plan présente, pour chaque thème stratégique, les buts quinquennaux de la CCL, ses objectifs précis pour 2016-2017 et comment elle entend mesurer son rendement.

*Thème stratégique : Des marchés en croissance*

<b>Buts sur 5 ans</b>	<b>Objectifs 2016-2017</b>	<b>Indicateurs de rendement et cibles</b>
Créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation	La demande pour les produits laitiers canadiens a augmenté.	Besoins totaux Cible : au moins 2 % de croissance Demandes de LPC approuvées Cible : au moins 2

		Nombre de produits laitiers novateurs introduits par l'entremise du PIL ou d'autres initiatives Cible : 4 produits
Promouvoir l'approvisionnement de lait en temps opportun pour les marchés en croissance	Un approvisionnement de lait amplement suffisant au bon endroit et au bon moment sur le marché canadien	Quantités de beurre importées Cible : Un maximum de 3 274 t Nombre de demandes de lait écrémé non honorées pour la fabrication de tout produit laitier Cible : 0

*Thème stratégique : Une industrie qui s'adapte*

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

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

<b>Buts sur 5 ans</b>	<b>Objectifs 2016-2017</b>	<b>Indicateurs de rendement et cibles</b>
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable	L'augmentation globale des revenus des producteurs provient surtout de la croissance du marché et de l'augmentation de l'efficacité des fermes	Revenu total global des producteurs par année laitière Cible : augmentation de 1 % par rapport à l'année laitière précédente
	Veiller à ce que les composants du lait vendus en vertu des divers programmes soient utilisés dans des produits admissibles	Nombre d'audits Cible : 50 audits des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 100 audits de restaurants participant à la classe 3(d)
Assurer que la production canadienne de lait corresponde à la demande	Meilleures réactions de l'approvisionnement de lait aux variations du marché grâce aux analyses et aux prévisions du marché.	Quota total vs demande totale Cible : Le quota total est entre 99,5 % et 101 % de la demande Stocks totaux de beurre au 31 juillet 2017 (CCL et privés) Cible : 24 000 tonnes
Veiller à respecter les ententes fédérales-provinciales et internationales	L'application des ententes fédérale-provinciales sur la mise en commun se déroule sans problème	Temps requis pour les calculs de mise en commun Cible : 5 jours ouvrables après la réception des données Temps requis pour le transfert des fonds entre les provinces et l'envoi des données sur le quota Cible : 4 jours ouvrables après la fin des calculs Temps requis pour l'envoi des données de déplacement de lait Cible : tous les mois, avant le 10 de chaque mois
	La CCL respecte ses obligations en vertu de l'Accord sur l'agriculture de l'OMC	Quantité de produits exportés Cible : au moins 99 % des exportations permises dans le cas du fromage et des produits riches en solides non gras du lait Quantité de beurre importé Cible : 3 274 tonnes
Proposer et appuyer des mesures pour améliorer l'administration du système de gestion de l'offre	Examiner certains programmes de la CCL	Nombre de programmes ayant fait l'objet d'un examen Cible : 2 programmes



*Thème stratégique : Une CCL bien gérée*

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

---

## RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

---

### RÉSUMÉ

Les états financiers présentés dans le présent Sommaire sont basés sur les Normes internationales d'information financière (IFRS). Durant la période visée par ce Sommaire du plan d'entreprise, la structure et les normes des états financiers, de même que les activités et programmes principaux de la CCL, ne devraient pas changer. On anticipe de faibles dépenses d'immobilisation. Malgré une augmentation de la production laitière depuis la fin de 2013-2014, les stocks de beurre demeurent bas car ils ont été utilisés pour combler l'augmentation de la demande. Une production plus élevée en 2015-2016 augmentera le surplus de poudre de lait écrémé (PLÉ).

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

- Les taux de change utilisés dans ces budgets sont de 1,37 \$ CA par \$ US en 2015-2016, de 1,33 \$ CA par \$ US en 2016-2017 et de 1,25 \$ CA par \$ US de 2017-2018 jusqu'à 2020-2021.
- Les taux d'intérêts utilisés pour les prêts en souffrance sont de 0,60% en 2015-2016, de 0,80% en 2016-2017, de 1,5 % en 2017-2018 et de 1,8% de 2018-2019 jusqu'à 2020-2021.
- Les taux d'intérêt des emprunts faits auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements demeurent au taux préférentiel estimé à 2,70% en 2015-2016, 2,95% en 2016-2017, 3,50% en 2017-2018 et 3,75% de 2018-2019 jusqu'à 2020-2021.

Créances

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

Comptes créditeurs

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

Vulnérabilité des prévisions selon les hypothèses

Au-delà de 2016, il est difficile de quantifier toutes les variables et prévoir les développements potentiels à cause de changements possibles dans l'industrie laitière et l'environnement du commerce international. Les principaux éléments du budget présenté sont la production totale, les besoins intérieurs, les prix de soutien et les conditions du marché mondial pour la vente de produits laitiers. Tout changement important aux hypothèses influence les résultats budgétisés.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2015 à 2021

	(en milliers)								
	Réal vérifié	Budget		Prévision		Budget			
		2014-2015	2015-2016	2015-2016	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Ventes et coûts des ventes									
Ventes au Canada	197 706 \$	218 631 \$	198 098 \$	190 496 \$	232 353 \$	241 895 \$	243 997 \$	239 495 \$	
Coût des ventes au Canada	169 507	200 589	168 950	173 549	214 357	223 603	225 672	223 731	
Frais de transport et de possession	4 055	4 795	5 507	7 167	6 340	5 363	4 705	4 297	
Charges financières	263	594	164	742	1 205	1 427	1 449	1 470	
Marge brute sur les ventes au Canada	23 881	12 653	23 477	9 038	10 451	11 502	12 171	9 997	
Ventes à l'exportation	33 844	40 813	31 671	47 800	58 938	58 938	58 938	58 938	
Coût des ventes à l'exportation	33 285	39 750	30 859	46 889	57 859	57 834	57 817	57 867	
Frais de transport et de possession	1 144	988	691	804	936	942	949	925	
Charges financières	5	6	8	7	12	14	15	15	
Marge (perte) brute sur les ventes à l'exportation	( 590)	69	113	100	131	148	157	131	
Marge brute totale	23 291	12 722	23 590	9 138	10 582	11 650	12 328	10 128	
Autres produits									
Financement provenant des mises en commun	5 902	6 403	6 187	6 642	6 855	7 698	8 548	8 730	
Financement par le gouvernement du Canada	3 639	3 703	3 725	3 660	3 660	3 660	3 660	3 660	
Services d'audit	195	183	180	180	185	185	185	185	
	9 736	10 289	10 092	10 482	10 700	11 543	12 393	12 575	
<b>Total de la marge brute et des autres produits</b>	<b>33 027</b>	<b>23 011</b>	<b>33 682</b>	<b>19 620</b>	<b>21 282</b>	<b>23 193</b>	<b>24 721</b>	<b>22 703</b>	
Charges opérationnelles									
Initiatives de l'industrie	697	1 046	796	6 296	7 546	1 546	1 546	1 546	
Étude sur le coût de production	787	818	816	827	842	858	875	892	
Autres charges	( 223)	32	42	47	58	69	66	76	
	1 261	1 896	1 654	7 170	8 446	2 473	2 487	2 514	
Frais d'administration									
Salaires et avantages du personnel	5 650	6 060	6 049	6 343	6 343	6 343	6 343	6 343	
Autres frais d'administration	1 916	1 712	1 875	1 812	1 812	1 812	1 812	1 812	
	7 566	7 772	7 924	8 155	8 155	8 155	8 155	8 155	
<b>Total des charges opérationnelles et des frais d'administration</b>	<b>8 827</b>	<b>9 668</b>	<b>9 578</b>	<b>15 325</b>	<b>16 601</b>	<b>10 628</b>	<b>10 642</b>	<b>10 669</b>	
<b>Marge avant distribution aux agences et offices provinciaux</b>	<b>24 200</b>	<b>13 343</b>	<b>24 104</b>	<b>4 295</b>	<b>4 681</b>	<b>12 565</b>	<b>14 079</b>	<b>12 034</b>	
Distribution aux agences et offices provinciaux	20 190	14 575	11 596	10 354	12 901	14 135	14 886	12 759	
<b>Résultat net et résultat global total</b>	<b>4 010 \$</b>	<b>( 1 232) \$</b>	<b>12 508 \$</b>	<b>( 6 059) \$</b>	<b>( 8 220) \$</b>	<b>( 1 570) \$</b>	<b>( 807) \$</b>	<b>( 725) \$</b>	

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA  
 pour les exercices financiers prenant fin le 31 mars, de 2015 à 2021

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévision	Budget				
	<u>2014-2015</u>	<u>2015-2016</u>	<u>2016-2017</u>	<u>2017-2018</u>	<u>2018-2019</u>	<u>2019-2020</u>	<u>2020-2021</u>
Frais d'administration							
Crédits de la CCL (vote 1)	3 631 \$	3 597 \$	3 585 \$	3 585 \$	3 585 \$	3 585 \$	3 585 \$
Dépenses admissibles de rémunération	253	132	75	75	75	75	75
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3 884</u>	<u>\$ 3 729</u>	<u>\$ 3 660</u>	<u>\$ 3 660</u>	<u>\$ 3 660</u>	<u>\$ 3 660</u>	<u>\$ 3 660</u>

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
PLAN D'EMPRUNT  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2015 à 2021

(en milliers )

**Trésor**

Emprunts	Réal vérifié	Prévision	Projections				
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Solde au début de l'exercice	58 404 \$	35 413 \$	84 775 \$	147 157 \$	152 941 \$	139 540 \$	125 778 \$
Emprunts	141 123	140 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000
Remboursements	(164 114)	(90 638)	(97 618)	(154 216)	(173 400)	(173 762)	(181 111)
Solde à la fin de l'exercice	<u>35 413 \$</u>	<u>84 775 \$</u>	<u>147 157 \$</u>	<u>152 941 \$</u>	<u>139 540 \$</u>	<u>125 778 \$</u>	<u>104 668 \$</u>
Niveau moyen durant l'exercice:	30 000 \$	50 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$
Niveau le plus élevé durant l'exercice :							
Mois	août	juillet	juillet	juillet	juillet	juillet	juillet
Montant	51,000 \$	83,000 \$	161,000 \$	160,000 \$	147,000 \$	134,000 \$	123,000 \$

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

Emprunts	Réal	Prévision	Projections				
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Solde au début de l'exercice	1 264 \$	3 195 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$
Emprunts	36 635	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Remboursements	(34 704)	(26 695)	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)
Solde à la fin de l'exercice	<u>3 195 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 500 \$</u>

**Autorisation**

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

**Motif des emprunts**

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
BUDGET DES IMMOBILISATIONS  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2015 à 2021

(en milliers)

	Réel	Prévision	Budget				
	<u>2014-2015</u>	<u>2015-2016</u>	<u>2016-2017</u>	<u>2017-2018</u>	<u>2018-2019</u>	<u>2019-2020</u>	<u>2020-2021</u>
Immobilisations	0 \$	0 \$	20 \$	0 \$	20 \$	0 \$	20 \$
Budget total des immobilisations	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>20 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>20 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>20 \$</u>

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

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

---

ANNEXE A  
GLOSSAIRE DES TERMES LAITIERS

---

**Gestion de l'offre**

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

**Prix de soutien**

Prix auxquels la CCL offre d'acheter le beurre et la poudre de lait écrémé produits au pays dans le cadre de ses programmes intérieurs de saisonnalité. 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.

**Poudre de lait écrémé (PLÉ)**

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.

**Producteurs laitiers**

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

**Transformateurs**

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

**Transformateurs secondaires**

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

**Contingents tarifaires**

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

**Solides non gras (SNG)**

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

**Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL)**

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

**Lait de transformation**

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

**Plan national de commercialisation du lait**

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