
COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE
DE 2009-2010 À 2013-2014

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS
POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE TERMINANT
LE 31 JUILLET 2010

Plan d'entreprise daté du 1^{er} avril 2009

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	ii
I. Survol de la Commission canadienne du lait	
Aperçu de la CCL	1
Mandat	1
Sommaire des activités	1
Organisation et structure	2
II. Enjeux stratégiques de la période de planification	
Évaluation des résultats de 2008-2009.....	3
Analyse de l'environnement externe.....	9
Évaluation des ressources de la CCL.....	10
III. Stratégies, buts et mesures du rendement	
Description des stratégies	12
Buts, objectifs et mesures du rendement.....	12
IV. Renseignements financiers	15
Hypothèses principales.....	15
Activités de mise en marché – État et Budget	16
État des coûts financés par le gouvernement du Canada (par année laitière)	17
État des coûts financés par le gouvernement du Canada (par exercice financier)	18
Plan d'emprunt	19
Budget des immobilisations.....	20
ANNEXES	
A. Lexique des termes laitiers.....	21

SOMMAIRE

Au cours des cinq prochaines années, les activités de la Commission canadienne du lait (CCL) pourraient être influencées par l'issue des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur l'agriculture. Si une nouvelle entente sur l'agriculture est conclue à l'OMC, celle-ci pourrait avoir une incidence sur l'industrie laitière canadienne. Puisque les activités de la CCL sont étroitement liées à la situation de l'industrie, il est à prévoir que la CCL subirait certaines répercussions. À l'heure actuelle, la nature et l'ampleur de ces répercussions sont inconnues et les négociations ont peu évolué l'année dernière.

Bien que les producteurs et les transformateurs parviennent à s'entendre dans certains dossiers comme ceux de l'établissement des prix du lait de consommation, de la recherche et de la salubrité alimentaire, les discussions entourant l'établissement des prix du lait de transformation et celles qui touchent l'approvisionnement en lait sont parfois difficiles. La CCL estime que ces discussions sont nécessaires pour maintenir une industrie viable et elle déploiera tous les efforts nécessaires pour rapprocher les deux parties.

Le surplus structurel de solides non gras laitiers continue d'affecter les revenus des producteurs. La Commission augmentera les efforts qu'elle consent pour trouver de nouveaux marchés pour les solides non gras du lait. De plus, pour résoudre ce problème à plus long terme, il faudra discuter d'une stratégie sectorielle, l'adopter et la mettre en œuvre. D'ici là, la CCL continuera à rechercher de nouveaux débouchés pour ces composants.

Enfin, les ressources humaines demeurent une priorité. Les départs à la retraite et la mobilité des employés constituent des défis sur les plans du recrutement et du maintien en poste des employés. La CCL poursuivra ses efforts pour attirer et conserver ses employés et valoriser le travail d'équipe.

Puisque les contextes interne et externe de la CCL n'ont essentiellement pas changé par rapport à l'an dernier, les buts de la CCL pour la période allant de 2009-2010 à 2013-2014 demeurent les suivants :

1. L'industrie laitière canadienne est en mesure de bien s'adapter au changement.
2. L'industrie laitière canadienne adopte une approche stratégique au développement des marchés.
3. La CCL est une organisation apprenante et dynamique qui incarne ses valeurs.

Ces objectifs feront l'objet d'une revue annuelle.

La CCL n'envisage aucun projet d'immobilisations important dans les années à venir, comme le démontre le budget d'immobilisations ci-joint. Elle continuera à financer certains projets qui profitent à l'ensemble de l'industrie laitière canadienne à même les surplus provenant de ses activités commerciales. Ces projets comprennent des bourses pour les études supérieures, le Programme de marketing du lait, les efforts de promotion du lait de consommation et le programme Lait de qualité, un programme fondé sur *HACCP* qui est conçu pour accroître la qualité du lait en provenance des fermes laitières canadiennes. La CCL a récemment approuvé l'ajout au Programme de marketing du lait du Fonds d'investissement partagé qui sera lancé à l'été 2009 et qui a pour but d'encourager le développement des marchés des ingrédients laitiers.

De plus, la CCL égalera la contribution de 2,5 \$ millions de l'industrie dans la promotion du lait de consommation au Canada. La CCL envisage aussi de financer une initiative de recherche en partenariat avec les producteurs, les transformateurs et Agriculture et Agroalimentaire Canada.

I PROFIL DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

Aperçu de la CCL

Créée en 1966

61 employés (au 1^{er} avril 2009)

Lieu : Ottawa

Site Web : www.ccl-cdc.gc.ca

Budget de l'exercice financier 2009-2010 : 8,098 \$ millions

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

Dispositions législatives : La *Loi sur la Commission canadienne du lait* et le 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

Mandat

La Commission canadienne du lait (CCL), une société d'État fédérale, joue un rôle important de facilitateur auprès du secteur multimilliardaire que représente l'industrie laitière canadienne. Constituée aux termes de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* de 1966, la CCL relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada. Ses objectifs législatifs comportent deux volets : 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.

La CCL tire son financement du gouvernement fédéral, des producteurs laitiers et du marché et vise à équilibrer et servir les intérêts de tous les intervenants de l'industrie laitière, c'est-à-dire les producteurs, les transformateurs, les transformateurs secondaires, les exportateurs, les consommateurs et les gouvernements.

Désignée à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCL est autorisée à acheter, entreposer, transformer et vendre des produits laitiers; à enquêter sur les questions touchant la production, la transformation et la mise en marché de tout produit laitier et à aider à promouvoir l'utilisation des produits laitiers. Les ententes entre le gouvernement fédéral et les provinces accordent désormais à la CCL les pouvoirs associés à bon nombre des programmes et des activités qui sont administrés par ses employés au jour le jour.

Sommaire des activités

La Commission s'acquitte de son mandat en collaborant avec les gouvernements provinciaux et les intervenants de l'industrie tels que les producteurs laitiers¹, les transformateurs, les transformateurs secondaires et les consommateurs. Au nom du gouvernement fédéral, la CCL coordonne et appuie l'industrie laitière dans le développement et la mise en œuvre de politiques et de programmes importants.

Au nom de l'industrie, la CCL supervise les éléments essentiels de l'approche ordonnée de commercialisation actuellement en place dans le secteur laitier. La CCL

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

- gère les programmes intérieurs de saisonnalité et de retrait des surplus;
- gère le Programme de permis des classes spéciales de lait, le Programme d'innovation en matière de produits laitiers et le Programme de marketing du lait;
- calcule et recommande à l'industrie le niveau de quota de mise en marché pour le lait de transformation au Canada;
- établit les prix de soutien pour le beurre et la poudre de lait écrémé;
- administre les systèmes de mise en commun de l'industrie et
- administre les importations de beurre du Canada de façon à respecter l'accès minimum au marché canadien établi par l'Organisation mondiale du commerce.

La CCL préside le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL). À ce titre, elle informe le comité des sujets d'intérêt et des questions à résoudre et au besoin, propose diverses solutions et alternatives pouvant contribuer à une commercialisation plus adéquate et efficace.

Organisation et structure

Au 1^{er} avril 2009, le conseil d'administration regroupait les trois membres suivants :
 Randy Williamson, Président (dont le mandat se terminera en août 2010)
 Gilles Martin, Commissaire (dont le mandat se terminera en août 2010)
 John Core, Chef de la direction (dont le mandat se terminera en octobre 2011)

Tous les postes sont à temps partiel.

La Commission répond de ses activités devant le Parlement par l'entremise du ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

II ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

A) Évaluation des résultats de 2008-2009

Les objectifs établis par la CCL pour la dernière période sont présentés ici, de même qu'un sommaire des résultats pour chacun.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

But 1. L'industrie laitière canadienne est en mesure de bien s'adapter au changement.

Objectif	Indicateurs de performance pour 2008-2009	État d'avancement au 1^{er} avril 2009
L'industrie laitière a donné suite à une recommandation issue du groupe de travail sur l'établissement des prix et les questions afférentes formé des intervenants clés.	<ul style="list-style-type: none">• Une réunion exploratoire réunissant la CCL, l'ATLC et les PLC a eu lieu.• Les parties ont convenu du processus qui permettra de traiter les questions entourant les prix et des principales étapes de ce processus.• Ce processus est terminé.	<ul style="list-style-type: none">• Deux réunions ont eu lieu.• Les parties n'ont pas pu convenir d'un processus et les discussions sont en veilleuse.
Les événements importants et les tendances qui touchent l'industrie laitière, dont les négociations de l'OMC, sont suivis et leurs répercussions sont évaluées.	<ul style="list-style-type: none">• Des modèles ou des analyses mesurant les répercussions des changements identifiés ont été préparés.• 12 rapports sur le commerce international ont été remis à la Commission• 4 réunions ont eu lieu avec le négociateur en chef d'AAC• Les répercussions des nouvelles règles du commerce international ont été évaluées au besoin.	<ul style="list-style-type: none">• La CCL a préparé une analyse sur l'efficacité des mesures de contrôle des importations, des prix de la classe 5(c) et de la gestion du quota en continu.• Les rapports ont été remis à la Commission.• Les réunions ont eu lieu.• Aucune évaluation n'a été effectuée puisqu'aucun nouveau règlement commercial n'a été adopté. La CCL continue de surveiller les barrières tarifaires.

Objectif	Indicateurs de performance pour 2008-2009	État d'avancement au 1 ^{er} avril 2009
<p>Une négociation active visant à harmoniser les éléments nécessaires à la création d'une mise en commun nationale (partage des revenus et des marchés).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une entente sur l'attribution du lait entre le Québec et l'Ontario a été élaborée. • Une entente sur l'établissement des prix de la classe 1 dans les 4 provinces de l'Ouest a été signée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les négociations se poursuivent. • Les négociations se déroulent présentement à l'échelle nationale et on estime qu'une entente sera en place en février 2010.
<p>Le niveau d'harmonisation des vérifications de l'utilisation du lait en usine s'est amélioré.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les domaines où une harmonisation est requise ont été identifiés et des solutions ont été proposées au CCGAL. • L'Ontario, le Québec, l'Alberta et la C.-B. ont été invités à discuter de la continuité des fonctions de vérification avec la CCL. • Les répercussions de l'élargissement des activités de vérification d'usines sur les ressources de la CCL ont été évaluées. 	<ul style="list-style-type: none"> • On a discuté avec les provinces de l'Ouest d'harmoniser les règles sur les pertes en usine de l'Ouest avec celles de l'Est. • On a entrepris ces discussions avec les provinces mais la CCL ne compte pas prendre en charge davantage de vérifications d'usine pour l'instant.
<p>Les partenaires de l'industrie laitière ont une meilleure compréhension des mécanismes de leur industrie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deux séances de formation ont été offertes aux conseillers techniques de l'industrie. • Un minimum de 5 séances a été offert aux décideurs de l'industrie dans diverses régions du Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une séance a été donnée en septembre et l'autre sera offerte en mai 2009. • Six séances ont été offertes un peu partout au pays et deux autres séances seront données en mai 2009.
<p>La CCL travaille en collaboration avec AAC, l'ATLC et les PLC pour élaborer une stratégie de recherche liée à l'industrie laitière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Commission a pris une décision concernant sa contribution en ressources humaines et financières et la stratégie convenue sur la recherche laitière. 	<ul style="list-style-type: none"> • La CCL prend part à une initiative visant à mettre en place une grappe de recherche avec AAC, l'ATLC et les PLC.

But 2 : L'industrie laitière canadienne adopte une approche stratégique au développement des marchés.

Objectif	Indicateurs de performance pour 2008-2009	État d'avancement au 1 ^{er} avril 2009
<p>La stratégie visant à encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers canadiens a été perfectionnée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Programme de marketing du lait a été évalué. • Le sondage destiné aux utilisateurs d'ingrédients laitiers a été fait. • Le marché des ingrédients laitiers a été étudié, le rapport a été préparé et les propositions ont été présentées au CCGAL. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation a été complétée et le rapport remis au Comité de vérification le 10 juin 2008. Plusieurs recommandations ont déjà été mises en œuvre. • Le sondage n'a pas été complété. • Un fonds d'investissement partagé a été approuvé en avril 2009. Il a pour objectif d'appuyer les initiatives de développement à plus grande échelle de produits incorporant du lait et des ingrédients laitiers. Le fonds sera actif à compter du 1^{er} août 2009.
<p>De nouveaux usages pour le surplus de SNG ont été identifiés et des recommandations ont été présentées au Comité des marchés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation des CPL dans les produits nutraceutiques de la classe 4(a)1 a été examinée. • Les répercussions des prix des classes 5(a), (b) et (c) sur l'utilisation de PLÉ ont été évaluées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le CCGAL et le Comité des marchés ont approuvé une recommandation préconisant l'adoption d'un prix plus concurrentiel pour la classe 5(c) dans le but d'encourager l'utilisation des solides non gras.

Objectif	Indicateurs de performance pour 2008-2009	État d'avancement au 1 ^{er} avril 2009
	<ul style="list-style-type: none"> • Des nouveaux marchés potentiels pour les SNG ont été étudiés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations des secteurs des aliments pour animaux domestiques, des viandes transformées et des produits nutraceutiques ont été complétées.
Récupérer les marchés perdus et prévenir l'érosion future des marchés.	<ul style="list-style-type: none"> • Les causes principales de l'érosion des marchés ont été identifiées. • Les analyses des répercussions sont complétées. • Des recommandations ont été présentées au Comité des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> • La CCL et le Comité des marchés ont commencé à formuler une stratégie concurrentielle à long terme pour développer le marché des ingrédients laitiers.
La CCL travaille en collaboration avec les partenaires de l'industrie pour accroître le marché.	<ul style="list-style-type: none"> • Le rendement du Programme triennal de promotion du lait de consommation a été évalué afin de déterminer ses répercussions sur la croissance du marché, et un rapport a été présenté à la Commission. • La CCL a pris une décision sur sa participation aux activités de développement du marché au-delà de 2008. • Les analyses et l'expertise requises pour évaluer les propositions de l'industrie ont été fournies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les quatre agences de promotion (PLC, FPLQ, PMMP et BCDF) ont déposé leur rapport à la Commission le 10 mars 2009. Le rapport démontrait que les ventes de lait avaient augmenté suite aux activités de promotion appuyées par la CCL. • La Commission a consenti à investir 2,5 \$ millions en 2009 dans un programme national de promotion du lait de consommation à condition que les provinces égalent sa contribution.

But 3 : La CCL est une organisation apprenante et dynamique qui incarne ses valeurs.

Objectif	Indicateurs de performance pour 2008-2009	État d'avancement au 1 ^{er} avril 2009
Les répercussions de l'adoption de nouvelles normes de comptabilité ont été identifiées.	<ul style="list-style-type: none"> • Une étude d'impact a été complétée. • Les états financiers ont été préparés suivant les IFRS. • Le rapport de vérification du BVG est sans réserve. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complété • Complété • Le rapport de vérification sera présenté à l'automne de 2009.
Le BVG a approuvé l'application des nouvelles normes de comptabilité aux instruments financiers de la CCL.	<ul style="list-style-type: none"> • Les états financiers sont présentés suivant les nouvelles normes. • Le rapport de vérification du BVG est sans réserve. • Une procédure sur les ententes contractuelles a été formulée à l'intention des sections qui négocient de telles ententes. • Toutes les sections suivent la nouvelle procédure pour les contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complété • Le rapport de vérification sera présenté à l'automne de 2009. • Il est attendu que la procédure sur les ententes contractuelles sera approuvée avant la fin de l'année laitière.
Le plan de relève est terminé et mis en application.	<ul style="list-style-type: none"> • Les profils des postes clés sont terminés. • Les groupes de relève (internes et externes) ont été identifiés. • Les plans de carrière des candidats internes aux postes clés sont en place. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les profils sont complétés. • Les groupes de relève et les plans de carrière seront établis une fois que la haute direction aura approuvé le plan de relève en mai 2009.
La mise en œuvre du nouveau programme de gestion du rendement est achevée.	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires et le personnel utilisent le nouveau formulaire d'évaluation et de communication du rendement et se conforment aux nouvelles exigences du Programme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complété
Le budget de formation est basé sur les plans individuels de développement.	<ul style="list-style-type: none"> • Le budget annuel de formation est établi en fonction de la nouvelle méthode. • Tous les employés ont un plan individuel de développement dont les coûts apparaissent dans le budget administratif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complété • Complété

Objectif	Indicateurs de performance pour 2008-2009	État d'avancement au 1 ^{er} avril 2009
<p>La CCL a élaboré de nouvelles initiatives pour attirer et retenir la main-d'œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats du sondage « Employeurs de choix de petites et moyennes organisations » ont été communiqués aux employés. • Un plan d'action inspiré des résultats du sondage a été préparé. • Le Programme de reconnaissance des employés a été évalué. • Les entrevues de fin de service sont réalisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • La CCL attend les résultats du sondage de la fonction publique et diffusera en même temps les résultats des deux sondages. • Le plan d'action s'appuiera sur les résultats des deux sondages. • L'évaluation du programme de reconnaissance et de récompense sera complétée pour la fin de l'année laitière. • Des entrevues de fin de service sont réalisées quand des employés quittent la CCL.
<p>Le mandat et le rôle de la CCL sont mieux compris par les organismes du portefeuille.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie de communication a été rédigée et approuvée par la Commission. • Les activités de la stratégie de communication ont été réalisées en temps opportun. 	<ul style="list-style-type: none"> • La CCL a créé un dépliant décrivant ses principaux programmes et celui-ci a été distribué aux agences du portefeuille. • La CCL a fait plusieurs présentations sur ses activités aux agences du portefeuille. • La CCL a évalué son service des communications.

En plus d'œuvrer à la réalisation des objectifs susmentionnés, la CCL a poursuivi ses activités habituelles. En juillet et décembre 2008, la CCL a annoncé l'augmentation des prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé. L'annonce faite en juillet découlait d'une demande spéciale formulée par les Producteurs laitiers du Canada et à laquelle la CCL a

accédé en raison de la hausse du coût des carburants, des engrais et des aliments pour animaux. Les nouveaux prix de soutien sont entrés en vigueur le 1^{er} septembre 2008 et correspondaient à une augmentation de 2 %. Les prix annoncés en décembre sont entrés en vigueur le 1^{er} février 2009 et représentaient une hausse de 1 %. Les deux augmentations combinées représentaient une augmentation de 2,48 \$ l'hectolitre de lait, dont 2,19 \$ est attribué aux producteurs et 0,29 \$ est attribué aux transformateurs.

Comme la demande pour les produits laitiers a fluctué tout au long de l'année, la CCL a continué à rajuster le quota à tous les deux mois. Par conséquent, le quota de mise en marché (QMM), qui s'établissait à 181,52 millions de kg de matière grasse² au début de l'année laitière 2008-2009, n'était que de 178,84 millions de kg de matière grasse³ au 1^{er} avril 2009, en baisse de 1,5%. La faiblesse de l'économie en 2009 pourrait avoir une incidence sur la consommation de produits laitiers alors que l'incertitude économique pourrait changer leurs habitudes d'achat. Dans l'ensemble, les ventes au détail seront vraisemblablement stables car les consommateurs mangeront plus souvent à la maison mais on s'attend à une forte baisse des ventes aux restaurants (l'Association canadienne des restaurants et des services alimentaires prédit une baisse de 2,5 % des ventes en 2009). Dans les épiceries, on anticipe que les consommateurs délaisseront les marques prestigieuses au profit des marques bon marché et des marques maison.

Pour l'essentiel, la CCL aura atteint la plupart de ses objectifs à la fin de juillet 2009. Certains objectifs ont dû être mis en veilleuse parce que l'industrie laitière n'était pas prête à aller de l'avant. Ce fut le cas, par exemple, de la future méthode d'établissement des prix du lait de transformation. D'autres activités se poursuivent. La plupart de ces activités entourent les discussions et les négociations avec des membres de l'industrie et se poursuivront pendant la prochaine année laitière. D'autres découlent d'initiatives touchant la gestion de la CCL (plan de succession, normes de comptabilité internationales) et se poursuivront aussi au cours de la prochaine année laitière.

La réalisation de bon nombre de nos objectifs en 2008-2009 a favorisé l'harmonisation de l'industrie laitière et a sensibilisé ses intervenants à la conjoncture actuelle. Quant à la réalisation des objectifs internes, elle a rendu la CCL plus efficace dans son rôle et mieux en mesure de s'adapter au changement. Ce sont autant d'atouts qui aideront la CCL à jouer son rôle de facilitateur au sein de l'industrie laitière en 2009-2010.

B) Analyse de l'environnement externe

a) Les négociations de l'Organisation mondiale du commerce

Depuis plusieurs années, l'industrie laitière s'attend à ce qu'une nouvelle entente sur l'agriculture soit conclue à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Puisque toutes les exportations canadiennes de produits laitiers faits de lait intra quota sont qualifiées d'exportations subventionnées, une nouvelle entente à l'OMC pourrait avoir une incidence sur les exportations canadiennes et la CCL. En 2007-2008, la CCL a exporté 16,4 millions de kg de poudre de lait écrémé (PLÉ) dans le cadre du Programme de retrait des surplus.

L'année dernière, les négociations à l'OMC ont peu évolué. Entre temps, la CCL ne doit pas perdre de vue les questions suivantes.

² Y compris une allocation de croissance de 1,5 %.

³ Y compris une allocation de croissance de 0,5 %.

b) Divergences entre les producteurs et les transformateurs

C'est parfois un défi de tenir des discussions fructueuses entre les producteurs et les transformateurs, surtout sur des sujets stratégiques comme la méthode d'établissement des prix du lait de transformation et les approvisionnements de lait. Cet enjeu souligne le besoin pour la CCL de jouer un rôle plus important car elle est généralement perçue par les deux groupes comme un facilitateur neutre et compétent.

c) Demande en produits laitiers et surplus structurel

Depuis le début de l'année laitière 2008-2009, la demande en produits laitiers s'est stabilisée. La demande du secteur de la restauration a diminué en raison de la récession actuelle. Le surplus structurel de solides non gras demeure inquiétant et il sera de plus en plus difficile d'en disposer si une nouvelle entente à l'OMC interdit au Canada toute forme d'exportation subventionnée. En 2009-2010, la CCL redoublera ses efforts pour trouver des façons de réduire les effets du surplus de solides non gras du lait.

d) Renouvellement de la main-d'œuvre

Plusieurs employés occupant des postes clés à la CCL deviendront admissibles à la retraite d'ici quelques années. De surcroît, les plus jeunes employés sont très mobiles. C'est donc un défi d'attirer et de conserver la main-d'œuvre. La CCL envisage d'élaborer un plan pour relever ce défi.

C) Évaluation des ressources de la CCL

a) Ressources financières

Les CCL a la chance de bénéficier d'un financement stable. Environ la moitié de son budget de fonctionnement provient des crédits parlementaires alors que l'autre moitié provient de l'industrie. Les revenus de ses opérations commerciales permettent à la CCL de s'impliquer dans certaines activités qui profitent à l'ensemble de l'industrie.

b) Ressources humaines

Les employés de la CCL cumulent connaissances et expérience au sein de leurs champs de compétence respectifs. La CCL investit dans la formation et le développement pour veiller à ce que ses employés puissent atteindre les objectifs de l'organisation.

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 candidats. La CCL a pris part à l'étude nationale sur les « Employeurs de choix chez les petites et moyennes entreprises » dont les résultats seront examinés en même temps que les résultats du sondage auprès des employés de la fonction publique qui seront publiés en mai 2009. Ainsi, la CCL sera en mesure d'orienter ses efforts pour mieux répondre aux attentes des employés.

De plus, pour mieux composer avec une main-d'œuvre réduite tout en répondant aux attentes plus élevées des intervenants, la CCL automatise et simplifie ses processus autant que possible.

c) Ressources matérielles

La CCL ne possède pas de biens immobiliers, de véhicules ou d'équipements spécialisés. 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 régulièrement mis à jour et les ressources matérielles sont donc jugées adéquates.

La CCL loue ses bureaux du ministère d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Le bail de cinq ans se terminera à la fin du mois de mars 2012.

III STRATÉGIES, BUTS ET MESURES DU RENDEMENT

A) Description des stratégies

L'environnement de la CCL n'ayant pas beaucoup changé au cours des 12 derniers mois, les trois domaines d'intervention stratégique de la CCL demeurent les mêmes que l'an dernier.

a) Une industrie laitière plus souple

La CCL entend exercer son leadership sur plusieurs fronts :

- harmoniser les politiques laitières de façon à rendre les conditions du marché plus uniformes d'un océan à l'autre pour les producteurs et les transformateurs et pour ouvrir la voie à la création d'une mise en commun nationale du lait;
- lancer des discussions sur une nouvelle méthode d'établissement des prix qui serait adaptée à l'environnement actuel et, éventuellement, aux résultats du cycle actuel des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC);
- se préparer à l'aboutissement du cycle de négociations de l'OMC;
- améliorer l'information diffusée auprès de l'industrie.

b) Développement stratégique des marchés

Pour stimuler la demande en produits laitiers canadiens et rechercher des solutions à long terme au surplus structurel de solides non gras, la CCL cherchera à aborder de façon plus stratégique le développement et l'approvisionnement des marchés. La CCL mettra l'accent sur l'identification d'opportunités de croissance spécifiques, appuiera davantage la création de produits innovants et formulera des nouvelles stratégies de prix plus concurrentielles pour les ingrédients laitiers, en particulier les produits à base de SNG.

c) Une main-d'œuvre renouvelée et stable

En matière de gestion des ressources humaines, la stratégie globale de la CCL consistera à préparer ceux qui remplaceront les employés clés admissibles à la retraite et à conserver ses employés. Pour ce faire, la CCL se concentrera sur la planification, les politiques et l'apprentissage et le maintien en poste des employés.

B) Buts, objectifs et mesures du rendement

Au cours des cinq prochaines années, la CCL souhaite poursuivre sa collaboration avec les principaux acteurs de l'industrie laitière canadienne et les gouvernements des provinces pour faire évoluer l'industrie et aider ce segment très important de l'économie canadienne à s'adapter à un environnement changeant.

La CCL a identifié les buts suivants pour la période de planification. Ceux-ci découlent de l'analyse de l'environnement présentée à la section II et des stratégies expliquées à la section IIIA. Les objectifs sont établis pour les cinq prochaines années mais feront l'objet d'un examen annuel et sont sujets aux changements issus des décisions du CCGAL, du cycle actuel des négociations de l'OMC et des orientations du gouvernement fédéral. Puisque le contexte évolue, il est difficile de prédire où en sera la CCL à plus long terme. Quoi qu'il en soit, la CCL continuera à jouer le rôle de facilitateur au sein de l'industrie laitière canadienne et collaborera avec ses intervenants pour la faire évoluer.

Les objectifs associés à chaque but sont réalisables à plus brève échéance et sont susceptibles de changer au terme d'un an.

But 1 : L'industrie laitière canadienne est en mesure de bien s'adapter au changement.

OBJECTIFS	MESURES DE RENDEMENT
Les intervenants clés de l'industrie laitière discutent de l'évolution de l'industrie laitière au sein de la gestion de l'offre.	<ul style="list-style-type: none"> • Un document de référence sur les grands enjeux de l'industrie laitière est rédigé. • Les intervenants clés de l'industrie sont consultés. • Les intervenants participent à des discussions.
La CCL est mieux préparée à faire face aux enjeux qui pourraient avoir des répercussions sur l'industrie.	<ul style="list-style-type: none"> • L'efficacité des barrières tarifaires est contrôlée en continu et fait l'objet de rapports présentés à l'industrie en collaboration avec AAC. • L'industrie possède un plan pour faire face à une montée subite des importations. • On précise les rôles respectifs de la CCL, d'AAC et de l'ACIA advenant une urgence qui compromettrait l'approvisionnement intérieur en lait. • La Commission reçoit régulièrement des rapports sur les activités de l'OMC et se réunit régulièrement avec les négociateurs canadiens à l'OMC. • De nouveaux outils de communication sont mis en place pour mieux informer l'industrie laitière.

But 2 : L'industrie laitière canadienne adopte une approche stratégique au développement des marchés.

OBJECTIFS	MESURES DE RENDEMENT
Les stocks nets d'ouverture, en équivalent de poudre de lait écrémé, sont inférieurs à 20 000 t le 1 ^{er} août 2010.	<ul style="list-style-type: none"> • La CCL a informé le Comité des marchés de nouveaux débouchés sur les marchés équivalents à 10 000 t. • Une nouvelle stratégie d'établissement des prix des solides non gras est introduite le 1^{er} février 2010. • Un rapport proposant des moyens de réduire la production de solides non gras à la ferme est présenté au CCGAL. • L'utilisation de la PLÉ dans l'alimentation animale s'élève à 30 000 t.
Les initiatives de la CCL appuient la croissance du marché canadien des produits et des composants laitiers	<ul style="list-style-type: none"> • 5 projets financés par le Fonds d'investissement partagé sont en cours. • La CCL siège au conseil d'administration qui administre le financement de la grappe de recherche par AAC. • Le cas échéant, une décision concernant la participation de la CCL au financement de la grappe de recherche a été prise. • Des ententes sont signées avec les organismes de promotion de l'industrie.

But 3 : La CCL est une organisation apprenante et dynamique qui incarne ses valeurs.

OBJECTIFS	MESURES DE RENDEMENT
<p>Les gestionnaires de la CCL adoptent les meilleures pratiques créatives pour attirer et retenir les employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires de la CCL reçoivent une formation sur les attentes des générations auxquelles appartiennent les employés de la CCL. • Le taux de roulement des employés de la CCL est sous la moyenne de celui de la fonction publique. • Le plan de relève de la CCL identifie 50 % des employés qui succéderont aux employés sortants dans les postes clés. • Ces employés possèdent des plans de développement professionnel.
<p>Les employés de la CCL ont une bonne connaissance des activités de la CCL et une compréhension générale de l'industrie laitière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 5 équipes de la CCL ont présenté leurs activités aux employés de la CCL. • Au moins 20 employés ont suivi une formation sur la transformation laitière. • Les réunions du personnel ont lieu une fois par mois. • Les employés ont assisté à une séance d'orientation sur le système de gestion des approvisionnements en lait. • Une nouvelle procédure d'accueil est en place pour les nouveaux employés.

IV RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

pour les années laitières finissant le 31 juillet, de 2008 à 2014

Hypothèses principales utilisées dans la préparation du budget et des prévisions

Les données de 2007-2008 sont réelles. Les données de 2008-2009 sont des prévisions alors que celles des années subséquentes sont des projections.

À la fin de l'année laitière 2007-2008, les besoins canadiens s'établissaient à 179,6 millions de kg de matière grasse. Ils ont continué à augmenter graduellement au début de l'année laitière courante puis ont légèrement diminué pendant l'automne et l'hiver de 2008. Au 28 février 2009, les besoins canadiens étaient de 178 millions de kg de matière grasse. Vu les tendances récentes et la situation économique, on peut supposer que les besoins canadiens continueront à diminuer légèrement pendant le reste de l'année laitière 2009-2010.

Au-delà de 2010, il est difficile de quantifier toutes les variables et de prévoir l'évolution de ce dossier en raison des changements qui pourraient influencer l'industrie laitière et le commerce international.

Variabilité des prévisions selon les hypothèses

Les éléments clés du budget présenté sont la production totale de lait de transformation, les besoins canadiens, les prix de soutien et les conditions du marché mondial des produits laitiers. Tout changement important aux hypothèses influence les résultats prévisionnels.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
 ACTIVITÉS DE MISE EN MARCHÉ - ÉTAT ET BUDGET
 pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2008 à 2014
 (en milliers de dollars)

	Budget	Réel	Budget	Prévisions	Budget				
	2007/08	vérifié	2008/09		2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Ventes	234 806 \$	284 935 \$	264 034 \$	208 772 \$	222 040 \$	232 749 \$	225 803 \$	221 700 \$	225 164
Coût des ventes	<u>229 251</u>	<u>280 875</u>	<u>257 762</u>	<u>210 097</u>	<u>215 773</u>	<u>219 108</u>	<u>217 033</u>	<u>213 797</u>	<u>217 227</u>
Marge (perte) sur les ventes	5 555	4 060	6 272	(1 325)	6 267	13 641	8 770	7 903	7 937
Frais d'exploitation									
Aide destiné aux produits laitiers à l'intérieur du pays	300	203	200	284	225	225	225	225	225
Frais de possession et coûts divers	4 506	7 297	5 021	6 616	4 818	5 581	4 331	4 031	3 995
Coût de production - part de la mise en commun	881	1 016	717	892	805	821	837	854	871
Diminution de la valeur des stocks	-	10 272	-	(2 935)	-	-	-	-	-
Projets et activités de promotion	4 714	3 455	5 260	3 385	5 450	3 950	3 500	1 000	-
Frais d'administration - activités de commercialisation	<u>4 023</u>	<u>3 399</u>	<u>3 995</u>	<u>3 529</u>	<u>4 219</u>	<u>4 256</u>	<u>4 320</u>	<u>4 393</u>	<u>4 467</u>
Total des frais d'exploitation	14 424	25 642	15 193	11 771	15 517	14 833	13 213	10 503	9 558
Résultats d'exploitation nets avant le financement	<u>8 869</u>	<u>21 582</u>	<u>8 921</u>	<u>13 096</u>	<u>9 250</u>	<u>1 192</u>	<u>4 443</u>	<u>2 600</u>	<u>1 621</u>
Financement provenant de la mise en commun	8 203	9 703	8 178	8 101	7 468	7 009	7 155	6 772	6 888
Provision pour le remboursement du surplus opérationnel (1)(3)	1 931	718	2 922	(9 689)		8 227	5 157	4 408	4 443
Résultats d'exploitation nets	<u>(2 597)</u>	<u>(12 597)</u>	<u>(3 665)</u>	<u>4 694</u>	<u>(1 782)</u>	<u>(2 410)</u>	<u>(2 445)</u>	<u>(236)</u>	<u>824</u>
Surplus au début de l'exercice	23 628	23 209	8 496	10 612	15 306	13 524	11 114	8 669	8 433
Surplus à la fin de l'exercice (2)	<u>21 031 \$</u>	<u>10 612 \$</u>	<u>4 831 \$</u>	<u>15 306 \$</u>	<u>13 524 \$</u>	<u>11 114 \$</u>	<u>8 669 \$</u>	<u>8 433 \$</u>	<u>9 257</u>

NOTE: Les données présentées ici excluent les crédits budgétaires gouvernementaux liés aux frais d'exploitation.

Contrats de change à terme

Dans le cadre de sa gestion du risque de change, la Commission canadienne du lait conclut des contrats de change à terme pour une partie de ses ventes à l'exportation. Ces contrats permettent de gérer le risque dû aux fluctuations de change pour les ventes conclues en devises étrangères.

- (1) Le surplus opérationnel consiste en une partie de la marge des ventes de la Commission. Cette provision est inscrite comme une charge de l'exercice où ces marges sont réalisées et payée l'année suivante aux agences et offices provinciaux de mise en marché du lait pour le bénéfice des producteurs de lait.
- (2) Les excédents à la fin de l'exercice qui ne sont pas directement payables aux agences et offices provinciaux de mise en marché du lait sont reportés et appliqués au financement futur de leurs activités respectives.
- (3) En 2008-2009, les pertes d'exploitation résultant des activités de 2007-2008 ont été recouvrées auprès des offices et agences provinciaux de mise en marché.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2008 à 2014

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévisions	Budget				
	vérifié 2007-08		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Frais d'administration	4 003 \$	4 150 \$	3 881 \$	3 915 \$	3 922 \$	3 922 \$	3 922 \$
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>4 003 \$</u>	<u>4 150 \$</u>	<u>3 881 \$</u>	<u>3 915 \$</u>	<u>3 922 \$</u>	<u>3 922 \$</u>	<u>3 922 \$</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 2008 à 2014

(en milliers de dollars)

	Réel	Réel	Budget				
	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Frais d'administration	3 848 \$	4 134 \$	3 866 \$	3 912 \$	3 922 \$	3 922 \$	3 922 \$
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3 848 \$</u>	<u>4 134 \$</u>	<u>3 866 \$</u>	<u>3 912 \$</u>	<u>3 922 \$</u>	<u>3 922 \$</u>	<u>3 922 \$</u>

Observations

La Commission compte maintenir, dans un avenir prévisible, son niveau actuel de main d'œuvre, y compris le conseil de la CCL qui est formé d'un ou d'une président(e), d'un chef de la direction et d'un ou d'une commissaire.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
PLAN D'EMPRUNT
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2008 à 2014

(en milliers de dollars)

Trésor

Emprunts	Réel vérifié	Prévisions 2008-09	Projections				
	2007-08		2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Solde au début de l'exercice	70 178 \$	116 316 \$	141 118 \$	141 345 \$	112 315 \$	113 668 \$	117 018 \$
Emprunts	219 587	171 423	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000
Remboursements	(17 3449)	(14 6621)	(15 9773)	(18 9030)	(15 8647)	(15 6650)	(15 8453)
Solde à la fin de l'exercice	<u>116 316 \$</u>	<u>141 118 \$</u>	<u>141 345 \$</u>	<u>112 315 \$</u>	<u>113 668 \$</u>	<u>117 018 \$</u>	<u>118 565 \$</u>
Niveau moyen durant l'exercice:	80 508 \$	101 841 \$	101 000 \$	80 000 \$	80 000 \$	85 000 \$	85 000 \$
Niveau le plus élevé durant l'exercice :							
Mois	Avril	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin
Montant	119M\$	145M\$	132M\$	110M\$	111M\$	113M\$	114M\$

Institution membre de l'Association canadienne des paiements

Emprunts	Réel	Prévisions 2008-09	Projections				
	2007-08		2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Solde au début de l'exercice	959 \$	25 367 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$
Emprunts	40 046	12 476	13 500	13 500	13 500	13 500	13 500
Remboursements	(1 5638)	(3 6643)	(1 3500)	(1 3500)	(1 3500)	(1 3500)	(1 3500)
Solde à la fin de l'exercice	<u>25 367 \$</u>	<u>1 200 \$</u>	<u>1 200 \$</u>	<u>1 200 \$</u>	<u>1 200 \$</u>	<u>1 200 \$</u>	<u>1 200 \$</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 marge 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 150 millions de dollars (120 millions de dollars en 2007-2008) en tout temps. Le Ministre des Finances a également autorisé des lignes de crédit ne pouvant excéder 50 millions de dollars 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 Commission canadienne du lait, 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 2008 à 2014

(en milliers de dollars)

	Réal 2007-08	Prévisions 2008-09	Budget					
			2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	
Immobilisations importantes	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dépenses secondaires	<u>156</u>	<u>121</u>	<u>181</u>	<u>140</u>	<u>140</u>	<u>140</u>	<u>140</u>	<u>140</u>
Budget total des immobilisations	<u><u>156</u></u> \$	<u><u>121</u></u> \$	<u><u>181</u></u> \$	<u><u>140</u></u> \$				

Les dépenses secondaires pour les années 2008-2009 à 2013-2014 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 A

LEXIQUE DES TERMES LAITIERS

Besoins canadiens

Demande totale liée à la consommation intérieure plus les exportations planifiées pour tout le 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 procure l'analyse économique et conseille les 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 examine et surveille 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).

Lait de transformation

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

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 influencent indirectement les prix payés aux producteurs pour leur lait. 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, afin de refléter les variations de la demande intérieure pour les produits de lait de transformation sur la base de matière grasse, de même que les changements dans les activités d'exportation prévues. 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.

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.