



Canadian Dairy  
Commission

Commission  
canadienne du lait

# SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2021-2022 À 2025-2026

---

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE  
LAITIÈRE SE TERMINANT LE 31 JUILLET 2022

---

Plan d'entreprise daté du 31 mars 2021

N° 3553931

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLE DES MATIÈRES.....                                                                    | 2  |
| 1. SOMMAIRE.....                                                                           | 3  |
| 2.0 SURVOL.....                                                                            | 4  |
| 2.1 Mandat de la société.....                                                              | 4  |
| 2.2 Politique publique.....                                                                | 5  |
| 2.3 Mission.....                                                                           | 5  |
| 2.4 Principaux programmes.....                                                             | 5  |
| 2.5 Situation financière.....                                                              | 7  |
| 3.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....                                                        | 7  |
| 3.1 Environnement interne.....                                                             | 7  |
| 3.2 Environnement externe.....                                                             | 8  |
| 3.3 Rendement de la CCL et examens externes.....                                           | 9  |
| 3.4 Harmonisation avec l'orientation et les priorités du gouvernement.....                 | 12 |
| 4.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE<br>RENDEMENT..... | 13 |
| 4.1 Évaluation des résultats de 2020-2021.....                                             | 13 |
| 5.0 SURVOL FINANCIER.....                                                                  | 21 |
| 5.1 Gestion financière globale.....                                                        | 21 |
| 5.2 Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget.....                    | 22 |
| 5.3 États financiers et notes.....                                                         | 23 |
| ANNEXE A RÉSULTATS ESCOMPTÉS.....                                                          | 31 |

---

## 1. SOMMAIRE

---

Au 31 mars 2021, la Commission canadienne du lait (CCL) est dans une bonne situation financière et est en voie d'atteindre presque tous les objectifs qu'elle s'est fixés pour l'année laitière 2020-2021.

Alors qu'elle continue d'appuyer l'industrie laitière canadienne dans le contexte de la gestion de l'offre en 2021-2022, la CCL consacrera ses activités à trois grands domaines prioritaires de résultats : l'innovation, les investissements et la croissance du marché; son soutien envers le système de gestion de l'offre laitière; et l'administration rigoureuse du système de gestion de l'offre, dont son soutien continu à l'industrie aux prises avec les répercussions de la pandémie de COVID-19. L'innovation et les investissements revêtent une importance particulière au cours de la période de planification puisque les accords commerciaux qui sont entrés en vigueur au cours des dernières années concèdent encore un plus grand accès au marché canadien pour les produits laitiers étrangers. La CCL examinera et adaptera une partie de ses ressources et programmes existants qui sont axés sur la croissance et l'innovation pour s'assurer que ses programmes et services demeurent pertinents et qu'ils contribuent à la croissance et à la viabilité inclusives de l'industrie. Malgré les défis que présente la mise en œuvre des nouveaux accords commerciaux et les répercussions de la pandémie, l'industrie laitière canadienne est en plein essor et devrait continuer de croître à l'avenir.

La CCL actualise chaque année son plan stratégique. Les buts et objectifs qu'elle s'est fixés pour l'année 2021-2022 sont présentés dans le présent plan et s'inscrivent dans la foulée des buts et objectifs du plan précédent. Les objectifs quinquennaux de la CCL sont d'appuyer les initiatives de l'industrie qui portent sur le marché et les possibilités de transformation pour les ingrédients et produits laitiers; d'adapter les programmes et ressources de la CCL pour préserver la viabilité de l'industrie; de s'assurer que l'industrie et le gouvernement ont accès à des données à valeur ajoutée; et d'aider l'industrie à mettre à jour les ententes fédérales-provinciales pour mieux représenter le fonctionnement actuel du système de la gestion de l'offre. Pour atteindre ces objectifs, la CCL a énoncé plusieurs stratégies, notamment maximiser les marchés pour les produits et ingrédients laitiers; examiner des programmes et services de la CCL pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents et qu'ils contribuent à la croissance et à la viabilité de l'industrie; produire des données et des analyses fiables pour les intervenants de l'industrie laitière; et soutenir l'industrie alors qu'elle adapte le cadre juridique de la gestion de l'offre aux conditions actuelles. De plus, conformément à son mandat, la CCL a inclus dans son plan stratégique des stratégies pour veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent une juste rétribution et que la production canadienne de lait corresponde à la demande.

La pandémie de COVID-19 a provoqué des fluctuations imprévues et rapides de la demande pour plusieurs produits laitiers clés. Toute la filière laitière continue de travailler assidûment afin d'assurer une offre de lait et de produits laitiers suffisante, tout en mettant en œuvre des mesures pour faire correspondre la production à la demande.

La CCL ne détient aucune immobilisation et ne prévoit pas réaliser de projets d'immobilisation. Elle ne prévoit pas non plus s'engager dans de nouvelles activités.

Le 15 mai 2020, une modification à la *Loi sur la Commission canadienne du lait* a permis de hausser de 300 à 500 millions de dollars le pouvoir d'emprunt maximal de la CCL pour lui permettre d'acheter davantage de produits laitiers dans le cadre des mesures mises en place pour aider l'industrie laitière durant la pandémie de COVID-19. Étant donné que certains produits achetés en 2019-2020 ont continué d'être entreposés en 2020-2021, et pour se préparer aux autres vagues possibles de la pandémie, le plan d'emprunt pour 2020-2021 a été fixé à 500 millions de dollars.

Le plan d'emprunt présenté dans le plan 2021-2022 est fixé à 500 millions de dollars. Il comprend 450 millions de dollars en emprunts du Trésor et 50 millions de dollars d'une ligne de crédit, et le total non remboursé des prêts ne peut à aucun moment dépasser 500 millions de dollars. La société détient des stocks de beurre pour une période d'environ douze mois afin de s'assurer que les Canadiens ont accès à un approvisionnement constant en produits laitiers, malgré la saisonnalité de la production laitière et de la consommation de produits laitiers, lui permettant ainsi de s'acquitter de l'un de ses mandats.

La modification de la Loi sur la CCL visant à augmenter de 300 millions de dollars à 500 millions de dollars la capacité d'emprunt de la CCL lui permettra d'aider l'industrie à composer avec toute prochaine fluctuation de la demande qui découlerait de prochaines vagues de COVID-19, d'autres pandémies potentielles ou d'autres situations imprévues.

---

## 2.0 SURVOL

---

### 2.1 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 pour aider 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 de leur travail et de leur investissement et d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.

## 2.2 POLITIQUE PUBLIQUE

La CCL compte 73 employés et elle est dirigée par un conseil d'administration composé de trois membres nommés par le gouverneur en conseil. Depuis plus de 50 ans, elle appuie l'industrie laitière canadienne en administrant deux éléments importants de la gestion de l'offre dans ce secteur, soit les prix du lait à la ferme et les quotas laitiers à l'échelle nationale.

Pour gérer les prix à la ferme, la CCL mène chaque année une étude sur les coûts de production du lait. Les offices de mise en marché provinciaux utilisent les résultats de cette étude dans une formule mathématique pour rajuster le prix du lait au 1<sup>er</sup> février de chaque année. Cette formule tient également compte de l'inflation. En cas de circonstances exceptionnelles précises et à la demande de l'industrie, cette formule peut être mise de côté. Dans ce cas, la CCL tient des consultations avec les intervenants avant de prendre une décision quant au prix du lait à la ferme.

Pour rajuster les quotas de lait, la CCL suit et prévoit mensuellement la demande en produits laitiers au pays et elle avise les offices provinciaux des rajustements de quota des producteurs qui sont requis pour que la production de lait corresponde à la demande et pour éviter les pénuries et les surplus. De cette façon, la production laitière comble la demande en temps opportun.

La CCL fournit aussi d'autres services à l'industrie laitière. Elle assure l'entreposage des stocks de beurre pour pallier la saisonnalité de la production et de la consommation, elle effectue des audits de conformité pour veiller au respect des règles du système laitier, elle administre certains comités décisionnels de l'industrie et leur offre un service de secrétariat ainsi que de l'expertise technique et elle administre des programmes au nom de l'industrie.

## 2.3 MISSION

*« Offrir un leadership pour dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit de tous les Canadiens. »*

## 2.4 PRINCIPAUX PROGRAMMES

La CCL gère certains programmes<sup>1</sup> au profit de toute la chaîne d'approvisionnement.

Le tableau qui suit résume ces programmes.

---

<sup>1</sup> Les programmes de la CCL sont décrits sur son site Web : [Commission canadienne du lait \(cdc-ccl.ca\)](http://Commission.canadienne.du.lait(cdc-ccl.ca))

Tableau 1. Programmes administrés par la Commission canadienne du lait

| Nom du programme                                                          | Objectif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Public cible                         |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Programme d'innovation laitière                                           | Donner aux transformateurs un accès à du lait supplémentaire pour qu'ils puissent développer de nouveaux produits laitiers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Transformateurs laitiers             |
| Fonds d'investissement partagé                                            | Encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers dans les produits alimentaires.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Transformateurs alimentaires         |
| Programmes intérieurs de saisonnalité (Plans A et B)                      | Assurer un approvisionnement continu de produits laitiers durant toute l'année malgré la variation de la consommation selon les saisons. La CCL achète et entrepose du beurre durant les périodes de consommation plus faible (de janvier à septembre) puis revend habituellement ce produit lorsque la consommation augmente (d'octobre à décembre).<br><br>Le Plan B pour la poudre, qui avait été suspendu en février 2017, a été relancé provisoirement en date du 17 avril 2020 comme mesure potentielle pour composer avec les surplus de lait occasionnels. L'industrie discute toujours des modalités de ce programme. | Consommateurs<br><br>Transformateurs |
| Plan C pour le fromage <sup>2</sup>                                       | Éviter les déversements de lait entraînés par les fluctuations de la demande causées par la COVID-19 et accumuler des stocks de fromage en vue de la réouverture des restaurants, des établissements scolaires et des garderies.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Transformateurs laitiers             |
| Mozzarella pour les pizzas fraîchement préparées.                         | Donner aux pizzérias un accès à du fromage mozzarella à prix concurrentiel pour leur secteur d'activité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Pizzérias                            |
| Programme de permis des classes spéciales de lait                         | Donner aux transformateurs secondaires un accès aux ingrédients laitiers à des prix concurrentiels pour qu'ils puissent les utiliser en transformation secondaire.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Transformateurs secondaires          |
| Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (2019-2023). | Indemniser les producteurs laitiers en réponse aux répercussions du PTPGP et de l'AECG. II                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Producteurs laitiers                 |

<sup>2</sup> Programme lancé le 17 avril 2020.

| Nom du programme                        | Objectif                                                             | Public cible                       |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                         | s'agit d'un programme d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). |                                    |
| Classe 4(m) pour l'alimentation animale | Préserver les marchés pour les solides non gras (SNG).               | Fabricants d'aliments pour animaux |

## 2.5 SITUATION FINANCIÈRE

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 les contributions provenant du marché pour l'entreposage du beurre et du fromage.

Pour administrer les programmes intérieurs de saisonnalité et le programme du Plan C pour le fromage, la CCL fait des emprunts auprès du Trésor et les frais d'emprunt sont couverts par les producteurs laitiers et le marché. Ces prêts doivent être approuvés par le ministre des Finances et sont remboursés en fonction de leurs modalités.

Pour mettre en commun les revenus au nom de l'industrie laitière, la CCL maintient une ligne de crédit auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements. Comme le prévoit la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, la CCL recouvre toutes les dépenses liées à l'administration des mises en commun auprès des offices de mise en marché qui sont membres de ces mises en commun.

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

---

## 3.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

---

### 3.1 ENVIRONNEMENT INTERNE

#### Ressources humaines

Bien que la CCL soit une société d'État, le Conseil du Trésor est l'employeur des 73 employés de la CCL qui ont les mêmes conventions collectives et les mêmes régimes de retraite que les employés des autres ministères fédéraux. Toutefois, la CCL n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Après avoir mis en place quelques ajustements au début de la pandémie de COVID-19, la CCL a été en mesure de poursuivre toutes ses activités, comme ses programmes intérieurs de saisonnalité, le calcul du quota, la mise en commun des revenus et le soutien à l'industrie. La

CCL continue de se conformer aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor et, à quelques exceptions près, les employés sont toujours en télétravail. En cette période difficile, l'organisation n'épargne aucun effort pour offrir des services de qualité à la filière laitière tout en veillant à la sécurité et au bien-être de ses employés.

### **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 du mobilier de bureau. Ces ressources sont jugées adéquates.

La CCL loue des espaces de bureau d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et elle a signé un bail pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2022 avec possibilité de renouveler pour cinq ans à un taux correspondant à la valeur du marché établi par la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers.

## **3.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE**

En tant qu'administrateur de programmes et facilitateur pour l'industrie laitière, la CCL n'évolue pas dans un environnement concurrentiel, mais plutôt dans un contexte de collaboration avec les intervenants de l'industrie. Les opérations commerciales sont maintenant principalement restreintes aux programmes intérieurs de saisonnalité, qui sont semblables à un programme d'entreposage du beurre et qui assurent aux consommateurs un approvisionnement constant en produits laitiers. Les fabricants canadiens de beurre sont partenaires de ces programmes. En réponse à la pandémie de COVID-19, la CCL a aussi lancé un programme d'entreposage du fromage en partenariat avec les fromagers. Ce programme, le Plan C, a été créé par le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) le 17 avril 2020. Afin que sa capacité d'emprunt soit suffisante pour administrer le programme, ce qui a été demandé par l'industrie, la CCL a sollicité une modification législative à sa loi. Le 15 mai 2020, la Loi sur la CCL a été modifiée pour que la capacité d'emprunt maximale de la CCL soit augmentée de 300 à 500 millions de dollars.

### **Accords commerciaux**

L'Accord économique commercial et global (AECG), qui est appliqué provisoirement depuis septembre 2017, a eu comme effet d'augmenter de 17 700 tonnes l'accès de l'UE au marché canadien du fromage et a donné au Canada un potentiel d'accès hors taxe aux marchés laitiers de l'UE.

L'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) est entré en vigueur le 30 décembre 2018. Cet accord de libre-échange conclu entre 11 pays accorde aux parties un

accès au marché canadien pour leurs produits, dont le beurre, la crème et le fromage. Cela a une incidence sur le quota laitier du Canada, et la CCL tient compte de ces importations lorsqu'elle calcule le quota. Le PTPGP accorde aussi un accès en franchise de droits pour les produits laitiers canadiens à un certain nombre de marchés, y compris un accès limité en volume sous forme de CT pour les exportations au Japon et au Mexique.

L'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM), entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2020, concède lui aussi un accès au marché canadien pour les produits laitiers américains. En vertu de tous les accords commerciaux, dont l'Accord de l'OMC, l'AECG, le PTPGP et l'ACEUM, l'accès au marché total consenti aux concurrents étrangers pour les produits laitiers est estimé à environ 10 % de la production au Canada. Ces concessions changent l'environnement au sein duquel la CCL prévoit la demande en produits laitiers canadiens pour aider les offices provinciaux de mise en marché du lait à fixer le quota des producteurs. Le marché est empreint d'incertitude puisqu'il est difficile de prévoir quels types de produits laitiers sont importés, à quel moment et dans quelle province. La CCL se heurte donc à cette difficulté lorsqu'elle doit faire correspondre la production à la demande. L'ACEUM prévoit aussi un accès en franchise de droits pour les produits laitiers canadiens vers le marché américain qui prend deux formes, soit un accès hors quota pour le lait de consommation et le yogourt, et un accès limité en volume sous forme de CT pour d'autres produits comme le fromage.

### **Tendances financières**

Sur la base des récentes annonces de la Banque du Canada, les taux d'intérêt devraient demeurer au même niveau jusqu'à la fin de 2021-2022, et ensuite augmenter lentement pour le reste de la période de planification. Puisque la CCL emprunte de l'argent du Trésor et dispose d'une ligne de crédit, les hausses des taux d'intérêt augmenteraient les frais d'intérêt associés aux programmes de la CCL. Toutefois, les emprunts de la CCL sont utilisés pour des programmes qu'elle administre au nom de l'industrie laitière. Cela signifie que les frais d'intérêt sont payés soit par les producteurs de lait ou par le marché, selon le programme.

Pour conclure, l'augmentation des taux d'intérêt n'entraînera aucune répercussion sur la situation financière de la CCL.

### **3.3 RENDEMENT DE LA CCL ET EXAMENS EXTERNES**

La CCL a pour mandat selon la loi « de permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement et d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité ». Afin de s'acquitter de ce mandat, la CCL a accompli, depuis le début de l'année laitière, les activités suivantes.

## **Prix de soutien**

En octobre 2020, la CCL a effectué une étude sur les prix du lait aux canadiennes et les divers coûts liés à l'administration du système de gestion de l'offre.

À ce moment, en raison de plusieurs facteurs comme la pandémie de COVID-19, la formule d'établissement des prix habituelle n'avait pas été utilisée. Plutôt, la CCL a tenu des consultations et a pris une décision sur le rajustement des prix du lait à la ferme. Par conséquent, le prix du lait à la ferme a augmenté de 1,46 dollar par hectolitre. La CCL a aussi constaté une hausse de 2 % des coûts de transformation du beurre. Cette hausse s'applique au beurre vendu par les fabricants à la CCL dans le cadre de ses programmes d'entreposage.

Pour tenir compte de ces changements, le prix de soutien du beurre que la CCL utilise pour ses programmes d'entreposage a augmenté de 8,5524 dollars par kilogramme à 8,7149 dollars par kilogramme le 1<sup>er</sup> février 2021.

## **Initiatives de la CCL**

En plus des activités liées à son mandat prescrit par la loi, la CCL a continué d'appuyer l'évolution de l'industrie laitière grâce à des initiatives qui prennent diverses formes, dont certaines sont décrites ci-dessous.

## **ACEUM**

La CCL a aidé et a conseillé l'industrie alors que cette dernière apportait les changements exigés par la mise en œuvre de l'ACEUM, qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2020.

## **Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers**

En août 2019, l'honorable Marie-Claude Bibeau, ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, a annoncé que 1,75 milliard de dollars seraient accordés aux producteurs laitiers canadiens en réponse aux répercussions de l'AECG et du PTPGP. De ce montant, 345 millions de dollars ont été offerts en paiements directs à plus de 10 000 producteurs laitiers canadiens durant l'exercice financier 2019-2020. Puisque la CCL a versé des subventions aux exploitants de fermes laitières par le passé, conformément à la *Loi sur la protection du revenu agricole*, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a confié à la CCL le mandat d'émettre ces paiements. En 2019-2020, la CCL a travaillé de près avec Agriculture et Agroalimentaire Canada ainsi qu'avec les offices provinciaux de mise en marché du lait pour verser de façon rapide et efficace les paiements aux producteurs en vertu du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (PPDPL).

En novembre 2020, la ministre Bibeau a annoncé le calendrier de paiements pour les 1,405 milliard de dollars restant à verser en paiements directs aux agriculteurs au cours des

trois prochaines années. Des paiements en espèces totalisant 468 millions de dollars pour 2020-2021, 469 millions de dollars pour 2021-2022 et 468 millions de dollars pour 2022-2023 seront octroyés aux producteurs laitiers sur la base de leur quota laitier. La CCL continuera de travailler avec AAC pour verser ces paiements aux producteurs laitiers canadiens en vertu du programme.

À la fin de l'exercice financier 2020-2021, 96 % des producteurs laitiers canadiens admissibles s'étaient inscrits et avaient reçu leur paiement, et 98 % des fonds (459,4 millions de dollars) avaient été déboursés. À titre comparatif, en 2019-2020, 96 % des producteurs s'étaient inscrits et 98 % des fonds (338,6 millions de dollars) avaient été déboursés.

### **Examen spécial du Bureau du vérificateur général**

Le Bureau du vérificateur général (BVG) doit effectuer un examen spécial auprès de la CCL au moins tous les dix ans. Le dernier a été effectué en 2020-2021. Le conseil d'administration a reçu le rapport le 15 mars 2021 et l'a fait parvenir à la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et au président du Conseil du Trésor le 26 mars 2021. Il a été affiché sur le site Web de la CCL le 7 mai 2021.

Dans son examen spécial de 2020-2021, le BVG a noté de bonnes pratiques dans la gestion des opérations. Il a aussi relevé des points à améliorer dans la gestion de l'organisation. Une vacance de poste au sein du conseil d'administration, hors du contrôle de la CCL, représentait un défaut grave au chapitre de la gestion organisationnelle qui aurait pu poser un risque à la capacité du conseil à prendre des décisions. Le rapport a aussi relevé certains éléments susceptibles d'être améliorés dans le secteur de la surveillance exercée par le conseil d'administration, l'évaluation du rendement ainsi que l'atténuation et le suivi des risques, et l'établissement de rapport à ce sujet. La CCL a accepté toutes les recommandations et prévoit donner suite aux constatations du BVG au cours de la prochaine année laitière.

Vu la taille réduite de son conseil d'administration, la société continuera de s'entretenir avec la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, et ce, dans les meilleurs délais, pour veiller à ce que tous les postes du conseil soient pourvus en tout temps.

La société élabore à l'heure actuelle un ensemble d'indicateurs de rendement pour chacun de ses objectifs stratégiques dans le cadre de son exercice de planification stratégique, qui a débuté en janvier 2021.

Pour renforcer la surveillance des risques et la communication de l'information dans le cadre des stratégies d'atténuation des risques, la société exprimera clairement son appétit pour le risque et fixera des seuils de tolérance appropriés pour orienter et contrôler la mise en œuvre

des stratégies d'atténuation. De plus, elle ajoutera des échéanciers dans tous ses plans d'action et les mettra à jour régulièrement.

### 3.4 HARMONISATION AVEC L'ORIENTATION ET LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

En plus de contribuer à la prospérité et à la viabilité de l'industrie laitière canadienne, qui garantit des emplois continus pour la classe moyenne, les activités de la CCL s'harmonisent aux priorités énoncées ci-dessous, qui sont propres à l'agriculture et qui ont été soulignées dans le Partenariat canadien pour l'agriculture (PCA) et dans les plus récentes lettres de mandat de la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.

#### **Accroître le commerce et développer les marchés**

La CCL continue d'offrir son soutien et son expertise, et elle collabore avec l'industrie pour développer les marchés. Cela peut vouloir dire aider l'industrie à maximiser les exportations dans les limites des obligations commerciales du Canada ou à développer de nouveaux marchés intérieurs.

#### **Une croissance novatrice et durable dans le secteur**

Le Programme d'innovation laitière et le Fonds d'investissement partagé appuient les innovations qui font croître le secteur.

#### **Protéger les secteurs agricoles soumis à la gestion de l'offre et travailler à l'élaboration d'une vision d'avenir**

La CCL est résolue à appuyer le secteur laitier et à aider l'industrie à s'adapter aux nouveaux accords commerciaux dans le contexte de la gestion de l'offre pour garantir une viabilité à long terme. À la fin de 2018, AAC a formé le Groupe de travail sur l'atténuation des répercussions pour l'industrie laitière au sein duquel des représentants de l'industrie et du gouvernement fédéral ont pu évaluer les retombées des accords commerciaux et discuter de stratégies d'atténuation. Le groupe de travail a formulé des recommandations à l'intention de la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire au début de 2019 et a mis un terme à ses travaux.

AAC a aussi annoncé la mise sur pied d'un groupe de travail distinct dont le mandat est de trouver le moyen d'aider le secteur laitier à innover et à demeurer une source importante d'emplois et de croissance économique pour les prochaines générations. La CCL continuera de soutenir ces travaux au fur et à mesure qu'ils progressent.

#### 4.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

##### 4.1 ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2020-2021

Les objectifs de rendement de la CCL pour 2020-2021 sont fondés sur les thèmes stratégiques et les objectifs quinquennaux présentés dans son plan d'entreprise.

| THÈME                                                                                                                   |                                                                                                        | INNOVATION, INVESTISSEMENTS ET CROISSANCE DANS LE SECTEUR LAITIER CANADIEN |                                                                                                               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Objectif quinquennal                                                                                                    | Mesures de rendement pour 2020-2021                                                                    | Cible pour 2020-2021                                                       | Résultats                                                                                                     | % réalisation |
| Les investissements et l'innovation ont contribué à la croissance et à la viabilité de l'industrie laitière canadienne. | Nombre de litres de lait utilisés dans le programme Lait pour la croissance (LPC).                     | 50 millions de litres                                                      | 43,6 millions de litres                                                                                       | 87 %          |
|                                                                                                                         | Pourcentage de matière grasse utilisée dans le programme LPC et le PIL c. le quota.                    | 0,5 % par année                                                            | 0,41 %                                                                                                        | 84 %          |
|                                                                                                                         | Nombre de programmes créés, révisés ou modifiés pour mieux répondre aux besoins futurs de l'industrie. | Au besoin                                                                  | Programme d'alimentation animale en classe 4(m)<br>Plan C (fromage)<br>Politique sur la diffusion des données | 100 %         |

| THÈME                                                  |                                                                                            | SOUTIEN DE LA CCL ENVERS LE SYSTÈME DE GESTION DE L'OFFRE DU SECTEUR LAITIER |                                                                                     |               |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Objectif quinquennal                                   | Mesures de rendement pour 2020-2021                                                        | Cible pour 2020-2021                                                         | Résultats                                                                           | % réalisation |
| Soutenir l'industrie laitière canadienne alors qu'elle | Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées. | 85 %                                                                         | Au total, trois recommandations ont été formulées et elles ont toutes été adoptées. | 100 %         |

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                           |              |    |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|-------|
| s'adapte au nouvel environnement découlant des nouveaux accords commerciaux internationaux. | Nombre d'invitations reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (à l'exception des rapports aux assemblées annuelles des offices provinciaux). | 20 par année | 9  | 45 %  |
|                                                                                             | Nombre d'inscriptions aux nouveaux modules de formation en ligne.                                                                                                                                                         | 30 par année | 30 | 100 % |

| THÈME                                                                                   | ADMINISTRATION DU SYSTÈME DE GESTION DE L'OFFRE DE LAIT                                                              |                                                                                                        |                                                                                                     |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Objectif quinquennal                                                                    | Mesures de rendement pour 2020-2021                                                                                  | Cible pour 2020-2021                                                                                   | Résultats                                                                                           | % réalisation |
| Un système de gestion de l'offre bien administré, sensible aux signaux et bien compris. | Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota ainsi que les transferts d'argent. | 8 jours maximum                                                                                        | Atteint tous les mois.                                                                              | 100 %         |
|                                                                                         | Nombre d'audits.                                                                                                     | 31 AUL<br>35 PPCSL<br>3 PIR<br>10 audits de partage des revenus<br>30 classe 3(d)<br>2 audits internes | 36 AUL<br>35 PPCSL<br>1 PIR<br>8 audits de partage des revenus<br>30 classe 3(d)<br>1 audit interne | 99 %          |

|  |                                                                                                     |                                                  |                                                                                                                                                             |       |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|  |                                                                                                     | 1 évaluation de programme                        | 1 évaluation de programme                                                                                                                                   |       |
|  | Prévisions de la demande de la CCL par rapport à la demande réelle.                                 | Plus ou moins 2 % de la demande réelle.          | La demande sur 12 mois est à plus ou moins 0,09 % des prévisions.                                                                                           | 100 % |
|  | Révision des critères entourant les circonstances exceptionnelles en consultation avec l'industrie. | Critères revus.                                  | Le Comité technique sur le CdP a achevé son rapport en juin 2021. Le conseil d'administration de la CCL a présenté sa décision au CCGAL le 22 juillet 2021. | 100 % |
|  | Le prix de soutien du beurre a été examiné et révisé au besoin.                                     | Prix de soutien examiné et mis à jour au besoin. | L'annonce a été faite le 1 <sup>er</sup> novembre 2020.                                                                                                     | 100   |

| THÈME                                                                                                             | FONCTIONNEMENT DE LA CCL                                                            |                      |                                                                                               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Objectif quinquennal                                                                                              | Mesures de rendement pour 2020-2021                                                 | Cible pour 2020-2021 | Résultats                                                                                     | % réalisation |
| La CCL est organisée et a les ressources nécessaires pour continuer à appuyer l'industrie laitière dans l'avenir. | Satisfaction des employés mesurée au moyen d'un sondage annuel.                     | 90 % ou plus         | 88 %                                                                                          | 98 %          |
|                                                                                                                   | Nombre d'outils ou de politiques élaborés et adaptés pour mieux servir l'industrie. | 4 par année          | Calcul pour l'établissement des prix<br>Déclaration de l'utilisation, des revenus et des prix | 100 %         |

|  |                                             |                                                                                                                                                                   |                                                                                                 |        |
|--|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|  |                                             |                                                                                                                                                                   | Portail du PPDPL<br>Normes d'audit pour<br>le nouvel<br>environnement                           |        |
|  | Taux de roulement.                          | 10 % maximum                                                                                                                                                      | 6 %                                                                                             | 100 %  |
|  | Évaluation du<br>rendement des<br>employés. | 90 % des<br>employés ont<br>obtenu un<br>résultat<br>satisfaisant ou<br>dépassant les<br>attentes lors de<br>leur évaluation<br>de fin d'année<br>(automne 2020). | 64 employés sur 65<br>ont obtenu un<br>résultat satisfaisant<br>ou qui dépasse les<br>attentes. | 98,5 % |

#### 4.2 Objectifs, activités et mesures de rendement pour la période de planification

La CCL connaît une bonne année en 2020-2021. L'organisation et l'industrie ont entretenu une relation de collaboration, le nombre d'employés s'est stabilisé et les divers aspects du système de gestion de l'offre sont administrés conformément aux cibles. De plus amples détails sur le rendement de la CCL en 2019-2020 figurent dans le rapport annuel<sup>3</sup>.

Les objectifs et les activités de la CCL pour la période visée par le présent plan s'inscrivent dans la foulée de ceux énoncés dans le plan de l'an dernier, et sont groupés en quatre thèmes stratégiques. Cette section du plan présente, pour chacun des thèmes stratégiques, les buts quinquennaux de la CCL, les stratégies et objectifs ainsi que les indicateurs de rendement associés à ces objectifs. Les cibles figurent à l'annexe A.

Le principal rôle de la CCL est d'offrir du soutien à l'industrie laitière canadienne. La Loi sur la CCL ne lui confère pas le droit de dicter le futur de l'industrie. Habituellement, l'environnement au sein duquel l'industrie opère change tous les trois à cinq ans. Or, les changements se sont fait sentir plus rapidement au cours des dernières années. Pour ces raisons, la CCL n'établit pas d'objectifs qui s'inscrivent dans une période au-delà de cinq ans.

<sup>3</sup> [https://cdc-ccl.ca/wp-content/uploads/2020/12/CDC\\_AR\\_2020\\_fr\\_V4.pdf](https://cdc-ccl.ca/wp-content/uploads/2020/12/CDC_AR_2020_fr_V4.pdf)

## *Thème stratégique : Innovation, investissements et croissance du marché dans le secteur laitier canadien*

Dans le cadre de ce thème stratégique et en accord avec sa mission de fournir un leadership pour dynamiser l'industrie laitière canadienne, la CCL fournira un appui et du financement pour le développement des marchés et continuera d'encourager les investissements dans le secteur laitier. La CCL a déjà plusieurs programmes et services en place pour favoriser l'innovation et la croissance du marché<sup>4</sup>. Certains de ces programmes et services seront évalués et examinés pour veiller à ce qu'ils demeurent pertinents et qu'ils contribuent à la croissance et à la viabilité de l'industrie.

### But quinquennal :

- Les investissements et l'innovation ont contribué à la croissance du marché et à la viabilité de l'industrie laitière canadienne.

| STRATÉGIES                                                                                                                                                                   | OBJECTIFS POUR 2021-2022                                                                                                                                                                             | INDICATEURS DE RENDEMENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maximiser les marchés des produits et des ingrédients laitiers.                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Appuyer les initiatives de l'industrie qui concernent le marché des ingrédients et des produits laitiers et les investissements en transformation.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• La cible pour le nombre de litres de lait utilisés dans les projets existants du programme Lait pour la croissance<sup>5</sup> (LPC) a été atteinte.</li><li>• La cible pour le pourcentage de matière grasse utilisée dans les projets du programme LPC et du PIL par rapport aux quotas a été atteinte.</li><li>• Les prévisions du surplus structurel de solides non gras (SNG) ont été établies et révisées.</li></ul> |
| S'assurer que les programmes et services offerts par la CCL demeurent pertinents et qu'ils contribuent à la croissance et à la viabilité de l'industrie laitière canadienne. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Adapter les programmes et ressources de la CCL pour préserver la viabilité de l'industrie.</li></ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'évaluation de programme a été réalisée.</li><li>• Les révisions ou les modifications ont été apportées aux programmes pour en améliorer l'efficacité.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |

<sup>4</sup> Comme le Programme d'innovation laitière.

<sup>5</sup> Ce programme a été suspendu en mars 2019. La cible renvoie aux projets approuvés avant cette date.

*Thème stratégique : Soutien de la CCL envers le système de gestion de l'offre du secteur laitier*

Ce thème a pour objectif de veiller à ce que l'industrie dispose du soutien et de l'information dont elle a besoin pour s'adapter aux nouvelles réalités qui découlent des accords commerciaux internationaux et des tendances du marché. En produisant des données et analyses fiables, en soutenant l'industrie alors qu'elle s'adapte aux conditions actuelles et en améliorant les connaissances qu'ont les intervenants de l'industrie et du gouvernement sur le système canadien de gestion de l'offre, la CCL espère améliorer la compréhension du système de gestion de l'offre à mesure qu'il évolue.

But quinquennal :

- Soutenir l'industrie laitière canadienne alors qu'elle s'adapte aux mutations du marché dans le contexte de la gestion de l'offre.

| STRATÉGIES                                                                                                                   | OBJECTIFS POUR 2021-2022                                                                                                                                                             | INDICATEURS DE RENDEMENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produire des données et des analyses fiables pour les intervenants de l'industrie, y compris les organismes gouvernementaux. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'industrie et le gouvernement ont accès à des données à valeur ajoutée pour prendre leurs décisions.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des outils ont été élaborés et adaptés pour mieux servir l'industrie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Soutenir l'industrie alors qu'elle adapte le cadre juridique de la gestion de l'offre aux conditions actuelles.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider l'industrie à mettre à jour les ententes fédérales-provinciales et le cadre juridique du système de la gestion de l'offre.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une ébauche de la nouvelle version de l'entente du P10 a été rédigée.</li> <li>• La CCL a reçu du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) le mandat de commencer à moderniser le Plan national de commercialisation du lait (PNCL).</li> <li>• La CCL a fait le suivi du progrès réalisé par les provinces en ce qui concerne les modifications réglementaires qu'elles doivent apporter.</li> <li>• La CCL a l'appui des ministères appropriés pour modifier le <i>Règlement sur la commercialisation des produits laitiers</i> (RCPL).</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Améliorer les connaissances qu'ont les intervenants de l'industrie et du gouvernement sur le système de gestion de l'offre du secteur laitier canadien, notamment, ses facteurs de succès.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la compréhension quant aux relations entre les éléments du système de gestion de l'offre et aux rôles des divers intervenants.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cible pour le nombre d'intervenants inscrits aux modules de formation en ligne a été atteinte.</li> <li>• La CCL a tenu des séances d'information sur la gestion de l'offre à l'intention de l'industrie et des ministères gouvernementaux.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Thème stratégique : Administration du système de gestion de l'offre de lait*

À titre d'administrateur des prix du lait à la ferme, des quotas de production et de la mise en commun des revenus et des marchés, la CCL doit se conformer aux ententes fédérales-provinciales et a la responsabilité d'effectuer plusieurs calculs, des transferts de fonds et des audits. Toutes ces activités sont importantes pour assurer le bon fonctionnement du système de gestion de l'offre.

Pour ce thème stratégique, la stratégie de la CCL concerne à la fois le fonctionnement au quotidien du système de gestion de l'offre de lait et les efforts pour rendre son administration plus efficace. L'administration au quotidien du système consiste à cibler avec exactitude la quantité de lait qui sera produite au Canada, à voir au fonctionnement des programmes qui équilibrent les écarts entre la saisonnalité de la production et de la consommation et à administrer des ententes fédérales-provinciales et internationales<sup>6</sup>.

But quinquennal :

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

| STRATÉGIES                                                                       | OBJECTIFS POUR 2021-2022                                                                                                                                                                                                                                                 | INDICATEURS DE RENDEMENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des mesures sont prises afin de veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable. (EXISTANT)</li> <li>• Les calculs de mise en commun des revenus sont effectués à temps et avec exactitude.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude sur le coût de production (CdP) a été actualisée et effectuée. Elle a été publiée sur le site Web de la CCL et rendue accessible pour l'établissement du prix de soutien.</li> <li>• Les critères entourant les circonstances exceptionnelles ont été examinés en consultation avec l'industrie et modifiés au besoin.</li> </ul> |

<sup>6</sup> La CCL importe le contingent tarifaire de beurre de l'OMC approuvé annuellement par Affaires mondiales Canada.

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le prix de soutien du beurre a été revu et mis à jour au besoin, et le nouveau prix de soutien du beurre est entré en vigueur le cas échéant.</li> <li>• Les auditeurs de la CCL ont utilisé la version révisée des Normes nationales d'audit de l'utilisation du lait.</li> <li>• Les audits de conformité pour l'utilisation du lait et les programmes ont été menés par la CCL.</li> <li>• Le délai entre la réception des données des mises en commun et le transfert des fonds a été respecté.</li> </ul> |
| Veiller à ce que la production canadienne corresponde à la demande. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a un approvisionnement opportun et suffisant de produits laitiers sur le marché intérieur. (EXISTANT)</li> <li>• Il y a une attribution de quota juste et en temps opportun pour répondre à la demande.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le délai entre la réception des données des mises en commun et l'attribution du quota a été respecté.</li> <li>• Les prévisions de la demande correspondent à la demande réelle.</li> <li>• Les stocks de beurre aux mois de juin et de décembre correspondent aux besoins du marché.</li> <li>• Le contingent tarifaire pour le beurre de l'Organisation mondiale du commerce a été importé.</li> </ul>                                                                                                       |

### *Thème stratégique : Excellence organisationnelle*

Pour ce thème, la CCL veille à avoir la structure, les ressources et les outils requis pour appuyer ses employés et l'industrie laitière dans l'avenir. La planification de la relève, l'amélioration des services informatiques, la collaboration et la productivité seront au cœur des préoccupations.

#### But quinquennal :

- La CCL est organisée et a les ressources nécessaires pour continuer à mobiliser et à motiver les employés à offrir les programmes et les services pour appuyer l'industrie laitière dans l'avenir.

| STRATÉGIES                                                                                                                                                                                                                                | OBJECTIFS POUR 2020-2021                                                                                                                                  | INDICATEURS DE RENDEMENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Offrir un milieu inclusif pour attirer et maintenir en poste un effectif complet, composé des meilleures personnes qui soient, et doté des habiletés nécessaires pour appuyer le rendement de la CCL et servir l'industrie dans l'avenir. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Préserver les connaissances de l'organisation et les rôles de leadership durant les transitions.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan de relève a été actualisé.</li> <li>Les mesures prévues dans le plan de relève sont mises en œuvre conformément à l'échéancier des résultats de la planification de l'effectif.</li> </ul>                                                                                                                                                            |
| Adapter les systèmes, les normes et les processus informatiques aux besoins changeants de la CCL et de l'industrie.                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les services informatiques.</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'évaluation des besoins pour la nouvelle application des opérations commerciales est terminée et le développement est commencé.</li> <li>De nouveaux rapports ont été créés.</li> <li>De nouvelles fonctions d'Euclid ont été mises en œuvre.</li> <li>Les tableaux de bord pour les données de ressources humaines et de finances ont été créés.</li> </ul> |
| Évaluer et mettre en œuvre les politiques gouvernementales nouvelles ou modifiées.                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer les obligations découlant des nouvelles politiques gouvernementales pour pouvoir s'y conformer.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les politiques pertinentes ont été revues et mises en œuvre.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Rehausser le profil des questions environnementales au sein de la CCL.                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire l'empreinte écologique de la CCL.</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les déplacements pour les réunions des comités de l'industrie ont été réduits.</li> <li>La politique sur le télétravail a été révisée et comprend davantage d'options permettant aux employés de travailler à distance.</li> </ul>                                                                                                                            |

---

## 5.0 SURVOL FINANCIER

---

### 5.1 GESTION FINANCIÈRE GLOBALE

La Commission canadienne du lait est une société d'État dotée de saines pratiques de gestion des finances et des risques. Au cours de l'année, le Comité de vérification examine et approuve les rapports financiers trimestriels qui sont ensuite publiés sur le site Web public de

la CCL et envoyés au contrôleur général. Le conseil d'administration examine et approuve également les états financiers de fin d'année, qui sont audités par le Bureau du vérificateur général et intégrés au Rapport annuel, qui est déposé au Parlement.

## 5.2 HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES POUR LA PRÉPARATION DU BUDGET

Les tableaux financiers budgétisés de la CCL s'appuient sur certaines hypothèses et projections tandis que les prévisions sont fondées en partie sur les résultats réels au 28 février 2021. Certains résultats financiers sont particulièrement sensibles aux fluctuations importantes des hypothèses relatives à la demande et à la production de lait intérieures, qui ont une incidence sur les achats et ventes de beurre ainsi que sur les stocks. Le moment où les initiatives de l'industrie ont été mises en œuvre et la fluctuation des taux d'intérêt ont aussi une incidence sur les résultats financiers prévus.

On prévoit que la demande pour l'année 2020-2021 augmentera de 3 % par année durant la période allant de 2021-2022 à 2025-2026. Cette hausse est principalement attribuable à l'intérêt continu de la population canadienne pour les produits laitiers riches en gras, comme la crème, le beurre et les fromages fins. La production laitière canadienne sera inférieure à la demande pour toute la période de planification en raison du plus grand accès au marché canadien concédé aux autres pays dans le cadre de l'AECG, du PTPGP et de l'ACEUM.

Les ventes intérieures de beurre (y compris le beurre importé) seront d'environ 27 millions de kilogrammes en 2020-2021, de 27,5 millions de kilogrammes en 2021-2022 et de 27,2 millions de kilogrammes pour le reste de la période.

Le budget prévoit aussi que les stocks de fromage en fin d'exercice seront de 2 311 tonnes en 2020-2021, de 1 723 tonnes en 2021-2022 et de 800 tonnes pour le reste de la période de planification. Le programme du Plan C pour le fromage a aidé l'industrie à composer avec la baisse de la demande survenue au début de la pandémie. Le Plan C a aussi été utile à l'industrie lorsque celle-ci a dû composer avec la production laitière qui excédait la capacité de transformation durant la période des Fêtes.

Selon les taux à un jour de la Banque du Canada, on estime que les taux d'intérêt utilisés pour les prêts en souffrance du Trésor seront de 0,25 % pour le reste de 2020-2021 et pour 2021-2022, de 0,50 % pour 2022-2023 et 2023-2024, de 0,75 % pour 2024-2025 et de 1,0 % pour 2025-2026. Les taux d'intérêt pour les prêts d'un des membres de l'Association canadienne des paiements demeureront au taux préférentiel estimé à 2,45 % pour 2020-2021 et 2021-2022, 2,70 % pour 2022-2023 et 2023-2024, 2,95 % pour 2024-2025 et 3,20 % pour 2025-2026. Ces hypothèses sont fondées sur des prévisions publiées par des institutions financières

au Canada. Toutefois, ces frais d'intérêts sont remboursés à la CCL par les producteurs ou par le marché et n'ont aucune incidence notable sur les résultats financiers de la société.

### 5.3 ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE  
au 31 JUILLET 2020-2026

| (en milliers)                                   |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                 | Réel<br>vérifié   | Budget         | Prévision         | Budget            |                   |                   |                   |                   |
|                                                 | 2019-2020         | 2020-2021      | 2020-2021         | 2021-2022         | 2022-2023         | 2023-2024         | 2024-2025         | 2025-2026         |
| <b>ACTIF</b>                                    |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Actifs courants</b>                          |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Trésorerie                                      | 1 393 \$          | 1 429 \$       | 1 000 \$          | 1 000 \$          | 1 000 \$          | 1 000 \$          | 1 000 \$          | 1 000 \$          |
| Clients et autres débiteurs                     |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Comptes clients                                 | 423               | 185            | 190               | 185               | 180               | 175               | 175               | 175               |
| Avances aux agences et offices provinciaux      | 5 916             | 6 000          | 7 500             | 7 500             | 7 500             | 7 500             | 7 500             | 7 500             |
| Mises en commun                                 | 1 979             | 1 800          | 1 800             | 1 800             | 1 800             | 1 800             | 1 800             | 1 800             |
| Actif dérivé - contrats de change               | 22                | 0              | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Stocks                                          | 132 313           | 250 701        | 130 941           | 130 569           | 131 925           | 133 278           | 134 578           | 135 892           |
|                                                 | <b>142 046</b>    | <b>260 115</b> | <b>141 431</b>    | <b>141 054</b>    | <b>142 405</b>    | <b>143 753</b>    | <b>145 053</b>    | <b>146 367</b>    |
| <b>Actifs non courants</b>                      |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Accords de rachat du Plan C                     | 9 441             | 0              | 20 802            | 15 503            | 7 200             | 7 200             | 7 200             | 7 200             |
| Matériel                                        | 68                | 69             | 41                | 14                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Immobilisations incorporelles                   | 108               | 79             | 78                | 49                | 19                | 0                 | 0                 | 0                 |
| Actifs au titre de droits d'utilisation         | 2 345             | 1 993          | 1 993             | 1 642             | 1 290             | 938               | 586               | 235               |
|                                                 | <b>11 962</b>     | <b>2 140</b>   | <b>22 914</b>     | <b>17 208</b>     | <b>8 509</b>      | <b>8 138</b>      | <b>7 786</b>      | <b>7 435</b>      |
| <b>Total des actifs</b>                         | <b>154 008 \$</b> | <b>262 255</b> | <b>164 345 \$</b> | <b>158 262 \$</b> | <b>150 914 \$</b> | <b>151 891 \$</b> | <b>152 839 \$</b> | <b>153 802 \$</b> |
| <b>PASSIF</b>                                   |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Passifs courants</b>                         |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Découvert bancaire                              | 5 916 \$          | 6,000          | 7 500 \$          | 7 500 \$          | 7 500 \$          | 7 500 \$          | 7 500 \$          | 7 500 \$          |
| Fournisseurs et autres créditeurs               |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Fournisseurs et charges à payer                 | 25 238            | 6,517          | 6 536             | 6 602             | 6 668             | 6 734             | 6 802             | 6 870             |
| Distribution aux agences et offices provinciaux | 1 250             | 635            | 3 287             | 359               | 351               | 354               | 358               | 361               |
| Autres créditeurs                               | 820               | 1,276          | 1 097             | 980               | 1 004             | 1 020             | 1 076             | 1 134             |
| Revenu reporté                                  | 4 248             | 1,429          | 1 000             | 1 000             | 1 000             | 1 000             | 1 000             | 1 000             |
| Emprunts auprès du gouvernement du Canada       | 95 022            | 231,085        | 123 976           | 122 609           | 117 006           | 119 387           | 121 405           | 123 545           |
|                                                 | 132 494           | 246 942        | 143 396           | 139 050           | 133 529           | 135 995           | 138 141           | 140 410           |
| <b>Non courants</b>                             |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Obligation locative                             | 2 361             | 2,020          | 2 020             | 1 675             | 1 325             | 970               | 610               | 245               |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                         |                   |                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Résultats non distribués                        | 19 153            | 13,293         | 18 929            | 17 537            | 16 060            | 14 926            | 14 087            | 13 147            |
| <b>Total du passif et des capitaux propres</b>  | <b>154 008 \$</b> | <b>262 255</b> | <b>164 345 \$</b> | <b>158 262 \$</b> | <b>150 914 \$</b> | <b>151 891 \$</b> | <b>152 839 \$</b> | <b>153 802 \$</b> |

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2020 à 2026

|                                                                        | (en milliers)      |                    |                  |                    |                    |                    |                  |                  |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|
|                                                                        | Réel               | Budget             | Prévision        | Budget             |                    |                    |                  |                  |
|                                                                        | vérifié            |                    |                  | 2021-2022          | 2022-2023          | 2023-2024          | 2024-2025        | 2025-2026        |
|                                                                        | 2019-2020          | 2020-2021          | 2020-2021        |                    |                    |                    |                  |                  |
| Ventes et coûts des ventes au Canada                                   |                    |                    |                  |                    |                    |                    |                  |                  |
| Ventes                                                                 | 295 157 \$         | 372 776 \$         | 223 086 \$       | 233 119 \$         | 234 046 \$         | 236 627 \$         | 238 835 \$       | 241 000 \$       |
| Coût des marchandises vendues                                          | 292 104            | 370 861            | 217 718          | 231 411            | 232 470            | 235 029            | 237 234          | 239 395          |
| Frais de transport et de possession                                    | 4 469              | 9 352              | 3 594            | 4 049              | 4 104              | 4 202              | 4 282            | 4 361            |
| Charges financières                                                    | 898                | 781                | 178              | 151                | 442                | 447                | 719              | 968              |
| Marge brute (perte) sur les ventes au Canada                           | ( 2 314)           | ( 8 218)           | 1 596            | ( 2 492)           | ( 2 970)           | ( 3 051)           | ( 3 400)         | ( 3 724)         |
| Autres produits                                                        |                    |                    |                  |                    |                    |                    |                  |                  |
| Financement provenant des mises en commun                              | 10 191             | 15 360             | 11 516           | 10 797             | 9 827              | 10 544             | 11 317           | 11 662           |
| Financement par le gouvernement du Canada                              | 3 941              | 3 998              | 4 385            | 4 197              | 4 203              | 4 203              | 4 203            | 4 203            |
| Services professionnels                                                | 418                | 490                | 840              | 850                | 850                | 475                | 475              | 475              |
|                                                                        | 14 550             | 19 848             | 16 741           | 15 844             | 14 880             | 15 222             | 15 995           | 16 340           |
| <b>Total de la marge brute (perte) et des autres produits</b>          | <b>12 236</b>      | <b>11 630</b>      | <b>18 337</b>    | <b>13 352</b>      | <b>11 910</b>      | <b>12 171</b>      | <b>12 595</b>    | <b>12 616</b>    |
| Charges opérationnelles                                                |                    |                    |                  |                    |                    |                    |                  |                  |
| Initiatives de l'industrie                                             | 7 465              | 4 821              | 3 709            | 1 555              | 1 046              | 1 046              | 1 046            | 1 046            |
| Étude sur le coût de production                                        | 865                | 877                | 877              | 892                | 910                | 928                | 946              | 965              |
| Coût du programme du Plan C                                            | 58                 | 0                  | 725              | 1 600              | 626                | 514                | 522              | 534              |
| Autres charges (recouvrements)                                         | ( 60)              | 120                | ( 80)            | ( 25)              | ( 4)               | ( 2)               | 20               | 31               |
|                                                                        | 8 328              | 5 818              | 5 231            | 4 022              | 2 578              | 2 486              | 2 534            | 2 576            |
| Frais d'administration                                                 |                    |                    |                  |                    |                    |                    |                  |                  |
| Salaires et avantages du personnel                                     | 7 710              | 7 919              | 7 919            | 8 173              | 8 285              | 8 323              | 8 423            | 8 506            |
| Autres frais d'administration                                          | 1 921              | 2 192              | 2 124            | 2 190              | 2 172              | 2 143              | 2 119            | 2 114            |
|                                                                        | 9 631              | 10 111             | 10 043           | 10 363             | 10 457             | 10 466             | 10 542           | 10 620           |
| <b>Total des charges opérationnelles et des frais d'administration</b> | <b>17 959</b>      | <b>15 929</b>      | <b>15 274</b>    | <b>14 385</b>      | <b>13 035</b>      | <b>12 952</b>      | <b>13 076</b>    | <b>13 196</b>    |
| <b>Résultat avant distribution aux agences et offices provinciaux</b>  | <b>( 5 723)</b>    | <b>( 4 299)</b>    | <b>3 063</b>     | <b>( 1 033)</b>    | <b>( 1 125)</b>    | <b>( 781)</b>      | <b>( 481)</b>    | <b>( 580)</b>    |
| Distribution aux agences et offices provinciaux                        | 1 250              | 635                | 3 287            | 359                | 351                | 354                | 358              | 361              |
| <b>Résultat net et résultat global total</b>                           | <b>( 6 973) \$</b> | <b>( 4 934) \$</b> | <b>( 224) \$</b> | <b>( 1 392) \$</b> | <b>( 1 476) \$</b> | <b>( 1 135) \$</b> | <b>( 839) \$</b> | <b>( 941) \$</b> |

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2020 à 2026

|                                                 | (en milliers) |           |           |           |           |           |           |           |
|-------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                 | Réel          | Budget    | Prévision | Budget    |           |           |           |           |
|                                                 | vérifié       |           |           | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 |
|                                                 | 2019-2020     | 2020-2021 | 2020-2021 |           |           |           |           |           |
| Résultats non distribués au début de l'exercice | 26 126 \$     | 18 227 \$ | 19 153 \$ | 18 929 \$ | 17 537 \$ | 16 060 \$ | 14 926 \$ | 14 087 \$ |
| Résultat global total de l'exercice             | ( 6 973)      | ( 4 934)  | ( 224)    | ( 1 392)  | ( 1 476)  | ( 1 135)  | ( 839)    | ( 941)    |
| Résultats non distribués à la fin de l'exercice | 19 153 \$     | 13 293 \$ | 18 929 \$ | 17 537 \$ | 16 060 \$ | 14 926 \$ | 14 087 \$ | 13 147 \$ |

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2020 à 2026

|                                                                                  | (en milliers)      |                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                  | Réel<br>vérifié    | Budget           | Prévision          | Budget             |                    |                    |                    |                    |
|                                                                                  | 2019-2020          | 2020-2021        | 2020-2021          | 2021-2022          | 2022-2023          | 2023-2024          | 2024-2025          | 2025-2026          |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>                     |                    |                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Entrées de trésorerie - clients et autres                                        | 298 232 \$         | 373 700 \$       | 220 911 \$         | 233 974 \$         | 234 901 \$         | 237 107 \$         | 239 310 \$         | 241 475 \$         |
| Sorties de trésorerie - fournisseurs et autres                                   | ( 263 965)         | ( 312 807)       | ( 253 143)         | ( 249 067)         | ( 250 481)         | ( 253 053)         | ( 255 438)         | ( 257 821)         |
| Entrées de trésorerie - agences et offices provinciaux (mise en commun)          | 10 092             | 15 360           | 10 111             | 10 797             | 9 827              | 10 544             | 11 317             | 11 662             |
| Sorties de trésorerie - agences et offices provinciaux (excédent d'exploitation) | ( 5 750)           | ( 1 314)         | ( 1 250)           | ( 3 287)           | ( 359)             | ( 351)             | ( 354)             | ( 358)             |
| Entrée de trésorerie - gouvernement du Canada                                    | 3 941              | 3 998            | 4 385              | 4 197              | 4 203              | 4 203              | 4 203              | 4 203              |
| Sorties de trésorerie - accords de rachat du Plan C                              | ( 9 441)           | 0                | ( 13 530)          | ( 3 600)           | ( 3 600)           | ( 3 600)           | ( 3 600)           | ( 3 600)           |
| Entrées de trésorerie - accords de rachat du Plan C                              | 0                  | 0                | 2 169              | 8 899              | 11 903             | 3 600              | 3 600              | 3 600              |
| Intérêts versés sur les emprunts et le contrat de location                       | ( 1 341)           | ( 970)           | ( 242)             | ( 199)             | ( 440)             | ( 475)             | ( 695)             | ( 935)             |
| <b>Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles</b>                | <u>31 768</u>      | <u>77 967</u>    | <u>( 30 589)</u>   | <u>1 714</u>       | <u>5 954</u>       | <u>( 2 025)</u>    | <u>( 1 657)</u>    | <u>( 1 774)</u>    |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>                      |                    |                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Nouveaux emprunts auprès du gouvernement du Canada                               | 204 319            | 200 000          | 200 000            | 200 000            | 200 000            | 200 000            | 200 000            | 200 000            |
| Remboursements d'emprunts au gouvernement du Canada                              | ( 236 897)         | ( 277 196)       | ( 171 046)         | ( 201 367)         | ( 205 603)         | ( 197 619)         | ( 197 982)         | ( 197 860)         |
| Paiement en capital sur le contrat de location                                   | ( 347)             | ( 342)           | ( 342)             | ( 347)             | ( 351)             | ( 356)             | ( 361)             | ( 366)             |
| <b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>                 | <u>( 32 925)</u>   | <u>( 77 538)</u> | <u>28 612</u>      | <u>( 1 714)</u>    | <u>( 5 954)</u>    | <u>2 025</u>       | <u>1 657</u>       | <u>1 774</u>       |
| <b>Diminution (augmentation) nette du découvert bancaire</b>                     | ( 1 157)           | 429              | ( 1 977)           | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Découvert bancaire net au début de l'exercice                                    | ( 3 366)           | ( 5 000)         | ( 4 523)           | ( 6 500)           | ( 6 500)           | ( 6 500)           | ( 6 500)           | ( 6 500)           |
| <b>Découvert bancaire net à la fin de l'exercice</b>                             | <u>( 4 523) \$</u> | <u>( 4 571)</u>  | <u>( 6 500) \$</u> |
| <b>Éléments :</b>                                                                |                    |                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Trésorerie                                                                       | 1,393 \$           | 1,429            | 1,000 \$           | 1,000 \$           | 1,000 \$           | 1,000 \$           | 1,000 \$           | 1,000 \$           |
| Découvert bancaire                                                               | ( 5 916)           | ( 6 000)         | ( 7 500)           | ( 7 500)           | ( 7 500)           | ( 7 500)           | ( 7 500)           | ( 7 500)           |
| <b>Découvert bancaire net</b>                                                    | <u>( 4 523) \$</u> | <u>( 4 571)</u>  | <u>( 6 500) \$</u> |

## État de la situation financière

La plupart des éléments de l'État de la situation financière demeurent relativement stables au début de 2021-2022. À compter de 2021-2022, les augmentations des stocks sont principalement attribuables à la hausse estimée de 1 % par année du prix de soutien auquel les stocks de beurre sont évalués.

Dès 2022-2023, il y a une baisse de la valeur des accords de rachat du Plan C puisque les stocks devraient être plus bas.

Il y a une corrélation directe entre la variation de la valeur des stocks et la variation des prêts du gouvernement du Canada. Compte tenu du lancement du programme du Plan C pour le fromage en 2020, les achats et ventes de fromage en Plan C contribuent aussi aux variations des prêts. Les résultats non distribués ont également diminué à compter de l'année laitière 2020-2021.

## État des résultats et du résultat global

Les ventes intérieures et le coût des ventes prévus pour 2021-2022 correspondent aux résultats escomptés pour 2020-2021. Il importe de noter que les accords de rachat du Plan C pour le fromage en sont exclus.

Les charges financières de 2021-2022 devraient être semblables à celles de 2020-2021, puisque les taux d'intérêt ne devraient pas augmenter durant cette période. Les taux d'intérêt devraient commencer à augmenter lentement dans les années suivantes. La CCL emprunte au Trésor les montants dont elle a besoin pour administrer plusieurs programmes de l'industrie. Puisqu'il s'agit de programmes financés par l'industrie, les frais d'intérêt, de transport et de possession sont payés par le marché et les producteurs de lait.

La perte sur les ventes intérieures à compter de 2021-2022 représente le financement, le transport et les frais de possession associés au Programme intérieur de saisonnalité qui ne sont plus compensés par la marge de l'ancien Programme de retrait des surplus. Par conséquent, la perte devient visible dans le tableau, alors que par le passé, elle était « cachée » par les profits. Ces frais continuent d'être entièrement recouvrables auprès du marché et des producteurs grâce au financement provenant des mises en commun du lait. Il n'y a pas de perte réelle pour la CCL.

La valeur du financement provenant du gouvernement du Canada reflète les crédits parlementaires réels plus les dépenses admissibles de rémunération, comme les congés parentaux, pour l'année laitière 2020-2021. Ces dépenses sont légèrement supérieures aux prévisions en raison des rajustements apportés après la signature des nouvelles conventions collectives. Les crédits parlementaires devraient demeurer assez stables dans les années à venir.

Les revenus provenant des services professionnels en 2021-2022 comprennent le financement reçu après la signature d'un protocole d'entente avec Agriculture et Agroalimentaire Canada pour l'administration du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers de 2020-2021 à 2022-2023. Sont aussi compris dans ce poste les revenus provenant des audits menés auprès des usines dans sept provinces.

À compter de 2021-2022, les dépenses pour les initiatives de l'industrie devraient être plus faibles puisque l'Initiative pour le développement de la main-d'œuvre a pris fin et qu'aucun autre projet n'a été accepté par le conseil d'administration.

Les coûts du programme du Plan C comprennent les frais d'entreposage, d'assurance et d'intérêt engagés pour le fromage acheté dans le cadre de ce programme. Ces coûts sont

recouvrés auprès des producteurs et du marché, ils n'ont donc aucune incidence sur les résultats financiers de la CCL.

Les résultats de l'État des résultats et du résultat global sont négatifs pour toutes les années en raison d'une réduction planifiée des résultats non distribués.

### État des variations des capitaux propres

Cet état est inclus pour présenter un ensemble complet d'états financiers conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS). Il présente les variations des capitaux propres d'une année à l'autre après comptabilisation des entrées et sorties de fonds.

Les résultats non distribués sont régis par des politiques qui déterminent précisément les activités qui peuvent être financées avec ces fonds et le conseil d'administration de la CCL est chargé de mettre en application ces politiques et d'approuver toute nouvelle initiative financée par ces résultats non distribués.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
FRAIS D'ADMINISTRATION ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2020 à 2026

(en milliers)

|                                                 | Budget<br>2020-2021 | Prévisions<br>2020-2021 | Budget           |                  |                 |                  |                  |
|-------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
|                                                 |                     |                         | 2021-2022        | 2022-2023        | 2023-2024       | 2024-2025        | 2025-2026        |
| Personnel                                       | 7 919 \$            | 7 919 \$                | 8 173 \$         | 8 285 \$         | 8 323 \$        | 8 423 \$         | 8 506 \$         |
| Services professionnels et spéciaux             | 1 121               | 1 359                   | 1 120            | 1 120            | 1 120           | 1 120            | 1 120            |
| Location                                        | 88                  | 92                      | 106              | 106              | 106             | 106              | 106              |
| Transport et communications                     | 492                 | 124                     | 428              | 428              | 428             | 428              | 428              |
| Amortissement du droit d'utilisation de l'actif | 352                 | 352                     | 352              | 352              | 352             | 352              | 352              |
| Services d'information                          | 8                   | 10                      | 8                | 8                | 8               | 8                | 8                |
| Acquisition d'équipement                        | 70                  | 105                     | 97               | 83               | 70              | 70               | 70               |
| Matériel et fournitures                         | 16                  | 6                       | 12               | 12               | 12              | 12               | 12               |
| Réparation et entretien                         | 11                  | 11                      | 11               | 11               | 11              | 11               | 11               |
| Dépenses diverses                               | 33                  | 64                      | 58               | 53               | 39              | 14               | 9                |
| <b>Total des frais d'administration</b>         | <b>10 111</b>       | <b>10 042 \$</b>        | <b>10 363 \$</b> | <b>10 457 \$</b> | <b>10 466</b>   | <b>10 542 \$</b> | <b>10 620 \$</b> |
| <b>Quote-part du financement</b>                |                     |                         |                  |                  |                 |                  |                  |
| Détail des crédits parlementaires               |                     |                         |                  |                  |                 |                  |                  |
| Crédits de la CCL (vote 1)                      | 3 898 \$            | 4 290 \$                | 4 097 \$         | 4 103 \$         | 4 103 \$        | 4 103 \$         | 4 103 \$         |
| Dépenses admissibles de rémunération            | 100                 | 95                      | 100              | 100              | 100             | 100              | 100              |
| <b>Total des crédits parlementaires</b>         | <b>3 998 \$</b>     | <b>4 385 \$</b>         | <b>4 197 \$</b>  | <b>4 203 \$</b>  | <b>4 203 \$</b> | <b>4 203 \$</b>  | <b>4 203 \$</b>  |
| Contribution des producteurs                    | 2 760 \$            | 2 760 \$                | 3 000 \$         | 3 050 \$         | 3 200 \$        | 3 250 \$         | 3 300 \$         |
| Contribution du marché                          | 1 760               | 1 760                   | 1 875            | 1 900            | 2 000           | 2 025            | 2 050            |
| Autres                                          | 1 593               | 1 137                   | 1 291            | 1 304            | 1 063           | 1 064            | 1 067            |
| <b>Total</b>                                    | <b>6 113 \$</b>     | <b>5 657 \$</b>         | <b>6 166 \$</b>  | <b>6 254 \$</b>  | <b>6 263 \$</b> | <b>6 339 \$</b>  | <b>6 417 \$</b>  |

Les crédits parlementaires sont basés sur les niveaux de référence approuvés de l'exercice financier et ajustés au pro-rata pour l'année laitière. Les dépenses comprennent des montants liés aux congés de maternité et aux indemnités de départ. Ces montants peuvent être recouvrés par le vote 30 et sont inclus comme faisant partie des crédits parlementaires.

## Dépenses d'administration et financement

Le budget administratif détaille les dépenses prévues et les sources de revenus de la CCL.

Les principales dépenses comptabilisées au budget administratif sont la rémunération et les avantages sociaux du personnel. Comme mentionné à la section 3.1, le Conseil du Trésor du Canada est l'employeur des membres du personnel de la CCL. Ils ont les mêmes conventions collectives et régimes de retraite que le

personnel des autres ministères fédéraux. En 2021-2022, les coûts associés au personnel devraient augmenter légèrement en raison des nouvelles conventions collectives et de la progression dans les échelons, mais aussi en raison de l'ajout d'un ETP. Pour le reste de la période de planification, les coûts associés au personnel devraient augmenter de 1 % par année.

Les services professionnels et les services spécialisés concernent principalement les services juridiques, d'audit, de RH, d'interprétation simultanée et d'étude des marchés. Les divers protocoles d'entente conclus avec d'autres ministères pour les services informatiques et de ressources humaines sont également inclus dans cette catégorie.

Les répercussions de la COVID-19 sur les frais d'administration prévus de la CCL comprennent notamment la réduction des coûts associés aux déplacements et à l'approvisionnement, et une hausse des coûts associés à l'acquisition d'équipement. La hausse des coûts associés aux services professionnels s'explique par le recours à un soutien temporaire.

## Plan d'emprunt

### *Pouvoirs d'emprunt législatifs*

En vertu du paragraphe 16(1) de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* (Loi sur la CCL), le ministre des Finances peut, sur le Trésor, consentir des prêts à la CCL, comme autorisés par le gouverneur en conseil, en vue de l'exercice des pouvoirs décrits aux alinéas 9(1)a) et b) de la Loi :

- a) acheter des produits laitiers et les vendre ou autrement en disposer, notamment par vente;
- b) transformer, emballer, emmagasiner, expédier, assurer, importer ou exporter les produits laitiers qu'elle achète.

Comme stipulé au paragraphe 16(2) de la Loi sur la CCL, le total non remboursé des prêts consentis aux termes du paragraphe 16(1) et des sommes obtenues au titre du paragraphe 16.1(2) ne peut à aucun moment dépasser 500 M\$. Cette section de la Loi sur la CCL a été modifiée le 15 mai 2020 pour que la capacité d'emprunt maximale de la CCL soit augmentée de 300 M\$ à 500 M\$.

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCL est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à toute opération d'emprunt particulière, y compris quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération. Le plan d'emprunt pour 2021-2022 est décrit aux paragraphes qui suivent.

Pour 2021-2022, la CCL demande des emprunts à court terme de 500 M\$ constitués d'emprunts au Trésor de 450 M\$ et d'une ligne de crédit de 50 M\$, et le total non remboursé des prêts ne peut à aucun moment dépasser 500 M\$.

### **Survol du plan d'emprunt**

Les hypothèses et estimations utilisées dans ce plan d'emprunt sont prospectives. Il y a un certain degré d'incertitude relativement aux hypothèses utilisées dans le plan d'emprunt, car nombre de facteurs ont une influence sur la quantité de beurre et de fromage que la CCL achète. Parmi ces facteurs, notons entre autres la production de lait durant l'été, qui, elle-même, dépend en partie de la température, les décisions des transformateurs, la demande en crème glacée durant l'été et d'autres facteurs qui influencent les décisions des transformateurs concernant les stocks. De plus, la mise en œuvre des nouveaux accords commerciaux pourrait obliger la CCL à acheter plus de beurre et de fromage à certains moments. Toute prochaine vague de COVID-19 aura aussi une incidence sur la somme d'argent que la CCL aura besoin d'emprunter auprès du Trésor pour aider l'industrie en cette période d'instabilité de la demande.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
PLAN D'EMPRUNT  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2020 à 2026

**Tableau 1: Emprunts non remboursés en date du 31 juillet (en millions de dollars)**

|                           | Valeur réelle   | Budget          | Valeur projetée | Valeur prévue   |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                           |                 |                 |                 | 2019-2020       | 2020-2021       | 2020-2021       | 2021-2022       | 2022-2023       |
| Emprunts à court terme    | 100.9 \$        | 237.1 \$        | 131.5 \$        | 130.1 \$        | 124.5 \$        | 126.9 \$        | 128.9 \$        | 131.0 \$        |
| Emprunts à long terme     | -               | -               | -               | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Total des emprunts</b> | <b>100.9 \$</b> | <b>237.1 \$</b> | <b>131.5 \$</b> | <b>130.1 \$</b> | <b>124.5 \$</b> | <b>126.9 \$</b> | <b>128.9 \$</b> | <b>131.0 \$</b> |

**Tableau 2: Emprunts à court terme en date du 31 juillet (en millions de dollars)**

|                                                    | Valeur réelle   | Budget          | Valeur projetée | Valeur prévue   |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                    |                 |                 |                 | 2019-2020       | 2020-2021       | 2020-2021       | 2021-2022       | 2022-2023       |
| Dollars canadiens                                  | 100.9 \$        | 237.1 \$        | 131.5 \$        | 130.1 \$        | 124.5 \$        | 126.9 \$        | 128.9 \$        | 131.0           |
| Dollars américains (exprimés en dollars canadiens) | -               | -               | -               | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Total des emprunts</b>                          | <b>100.9 \$</b> | <b>237.1 \$</b> | <b>131.5 \$</b> | <b>130.1 \$</b> | <b>124.5 \$</b> | <b>126.9 \$</b> | <b>128.9 \$</b> | <b>131.0 \$</b> |

**Tableau 3: Emprunts maximums au cours de l'exercice (en millions de dollars)**

| Méthode et monnaie utilisées                                        | Valeur réelle   | Budget          | Valeur projetée | Valeur prévue   |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                                     |                 |                 |                 | 2019-2020       | 2020-2021       | 2020-2021       | 2021-2022       | 2022-2023       |
| Ligne de crédit: dollars canadiens                                  | 7.2 \$          | 7.5 \$          | 10.7 \$         | 9.0 \$          | 9.0 \$          | 9.0 \$          | 9.0 \$          | 9.0 \$          |
| Ligne de crédit: dollars américains (exprimés en dollars canadiens) | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             |
| Emprunts: dollars canadiens                                         | 108.1           | 313.8           | 127.8           | 136.6           | 126.8           | 129.4           | 131.5           | 133.8           |
| Emprunts: dollars américains (exprimés en dollars canadiens)        | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             | 0.0             |
| <b>Total des emprunts</b>                                           | <b>115.3 \$</b> | <b>321.3 \$</b> | <b>138.5 \$</b> | <b>145.6 \$</b> | <b>135.8 \$</b> | <b>138.4 \$</b> | <b>140.5 \$</b> | <b>142.8 \$</b> |

**ANNEXE A  
RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

| Résultats                                                                                                                         | Indicateur de rendement                                                                            | Période de base                  | Cible 2021-2022                                   | Cible 2025-2026                  | Stratégie pour les données                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Les investissements et l'innovation ont contribué à la croissance du marché et à la viabilité de l'industrie laitière canadienne. | Nombre de litres de lait utilisés dans le Programme Lait pour la croissance (LPC)                  | 0 (2017-2018)                    | 100 millions de litres                            | 160 millions de litres           | Extraction annuelle des données du Programme LPC                      |
|                                                                                                                                   | Pourcentage de matière grasse utilisée dans le programme LPC et le PIL <i>par rapport au quota</i> | Données non disponibles          | 0,5 % par année                                   | 2 % (cumulatif)                  | Croissance annuelle des besoins en lait liés aux programmes de la CCL |
|                                                                                                                                   | Les prévisions du surplus structurel (SNG) sont établies et révisées.                              | Prévisions établies en mars 2021 | Prévisions révisées d'ici mars 2022.              | Prévisions révisées annuellement | Document sur les prévisions du surplus                                |
|                                                                                                                                   | Évaluation de programmes                                                                           | Données non disponibles          | Programmes intérieurs de saisonnalité             |                                  |                                                                       |
|                                                                                                                                   | Révision ou modification de programmes pour en améliorer l'efficacité                              |                                  | Programme de permis des classes spéciales de lait |                                  |                                                                       |

| Résultats                                                                                                                          | Indicateur de rendement                                                                                                                    | Période de base         | Cible 2021-2022                                                                                  | Cible 2025-2026                                                                          | Stratégie pour les données                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Soutenir l'industrie laitière canadienne alors qu'elle s'adapte aux mutations du marché dans le contexte de la gestion de l'offre. | Nombre d'outils élaborés et adaptés pour mieux servir l'industrie                                                                          |                         | 2 par année                                                                                      | 2 par année                                                                              | Données provenant de l'équipe des Technologies de l'information et de l'Équipe de la haute direction |
|                                                                                                                                    | Ébauche d'une nouvelle version de l'Entente du P10                                                                                         | Données non disponibles | L'ébauche de la nouvelle Entente du P10 est présentée aux signataires du P10 d'ici juillet 2022. | Une nouvelle entente du P10 est signée par les dix provinces et le gouvernement fédéral. | Compilation par le bureau du chef de la direction                                                    |
|                                                                                                                                    | La CCL a reçu du CCGAL le mandat de commencer à moderniser le Plan national de commercialisation du lait (PNCL).                           | Données non disponibles | Motion par le CCGAL d'ici juillet 2022                                                           | Une nouvelle version provisoire du PNCL est négociée entre les provinces et la CCL.      | Compilation par le bureau du chef de la direction                                                    |
|                                                                                                                                    | La CCL a fait le suivi du progrès réalisé par les provinces en ce qui concerne les modifications réglementaires qu'elles doivent apporter. | Données non disponibles | La CCL est au fait des modifications apportées à la réglementation provinciale.                  | Sans objet                                                                               | Travail d'un comité de coordination avec les provinces                                               |
|                                                                                                                                    | La CCL a l'appui des ministères appropriés pour modifier le                                                                                | Données non disponibles | Les modifications apportées au RCPL sont approuvées par                                          | Sans objet                                                                               | Compilation par le bureau                                                                            |

| Résultats                                                                 | Indicateur de rendement                                                                                                                            | Période de base                                           | Cible 2021-2022                                           | Cible 2025-2026                                           | Stratégie pour les données             |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                           | <i>Règlement sur la commercialisation des produits laitiers (RCPL).</i>                                                                            |                                                           | le gouverneur en conseil.                                 |                                                           | du chef de la direction                |
|                                                                           | Nombre d'intervenants inscrits aux modules de formation en ligne.                                                                                  | Données non disponibles                                   | 20 par année                                              | 30 par année                                              | Compilation par les Communications     |
|                                                                           | Nombre de séances d'information offertes à l'industrie et aux gouvernements relativement à la gestion de l'offre.                                  | 5 par année                                               | 5 par année                                               | 5 par année                                               | Compilation par Politiques et économie |
| Un système de gestion de l'offre bien administré et sensible aux signaux. | L'étude sur le CdP est mise à jour et effectuée. Elle est publiée sur le site Web de la CCL et accessible pour l'établissement du prix de soutien. | L'étude sur le CdP est effectuée et publiée chaque année. | L'étude sur le CdP est effectuée et publiée chaque année. | L'étude sur le CdP est effectuée et publiée chaque année. | Compilation par Politiques et économie |
|                                                                           | Les critères entourant les circonstances exceptionnelles ont été examinés en consultation avec l'industrie et modifiés au besoin.                  | Critères établis en 2017 (pour l'annonce de prix de 2018) | Les critères sont examinés et adoptés d'ici octobre 2021. | Sans objet                                                | Compilation par Politiques et économie |

| Résultats | Indicateur de rendement                                                                                                              | Période de base                                                                                                             | Cible 2021-2022                                                                                                           | Cible 2025-2026                                                                                                                                                                                      | Stratégie pour les données             |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|           | Le prix de soutien du beurre a été examiné et révisé au besoin. Le nouveau prix de soutien du beurre est en vigueur, le cas échéant. | Prix de soutien revu au besoin                                                                                              | Prix de soutien revu au besoin                                                                                            | Prix de soutien revu au besoin                                                                                                                                                                       | Compilation par Politiques et économie |
|           | Les auditeurs de la CCL utilisent les NNAUL révisées.                                                                                | Données non disponibles                                                                                                     | Les auditeurs utilisent la version 2021 des normes.                                                                       | s.o.                                                                                                                                                                                                 | Données de Vérification et évaluation  |
|           | Nombre d'audits                                                                                                                      | 100 audits de la classe 3(d)<br>40 audits des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait (2016-2017) | 55 AUL, 35 du PPCSL, 3 du PIR, 10 du partage des revenus, 30 de classe 3(d), 1 audit interne et 1 évaluation de programme | 55 AUL, 40 du PPCSL, 45 audits conjoints, 3 du PIR, 10 du partage des revenus, 20 de la classe 3(d), 2 audits internes et 1 évaluation de programme<br><br>15 des CT<br><br>Autres audits au besoin. | Données de Vérification et évaluation  |
|           | Délai entre la réception des données des mises en commun et le transfert des fonds.                                                  | 8 jours maximum (2016-2017)                                                                                                 | 8 jours maximum                                                                                                           | 8 jours maximum                                                                                                                                                                                      | Données de Finances et administration  |

| Résultats                                                                                        | Indicateur de rendement                                                                                  | Période de base             | Cible 2021-2022                                                                                                                               | Cible 2025-2026                           | Stratégie pour les données             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                  | Délai entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota                        | 8 jours maximum (2016-2017) | 8 jours maximum                                                                                                                               | 8 jours maximum                           | Données de Finances et administration  |
|                                                                                                  | Prévision de la demande par rapport à la demande réelle                                                  | Données non disponibles     | Plus ou moins 2 % de la demande réelle                                                                                                        | Plus ou moins 2 % de la demande réelle    | Données de la mise en commun           |
|                                                                                                  | Les stocks de beurre aux mois de juin et de décembre sont conformes aux besoins du marché.               | Données non disponibles     | Décembre : stocks totaux de 25 000 tonnes, dont 6 000 tonnes à la CCL.<br>Juin : stocks totaux de 35 000 tonnes, dont 16 000 tonnes à la CCL. | À déterminer selon les besoins du marché. | Compilation par Politiques et économie |
|                                                                                                  | Importation du contingent tarifaire de beurre de l'OMC                                                   | 3 274 tonnes                | 3 274 tonnes                                                                                                                                  | 3 274 tonnes                              | Données des Opérations commerciales    |
| La CCL est organisée et a les ressources nécessaires pour continuer à mobiliser et à motiver les | Le plan de relève est mis à jour.                                                                        | Actualisé en janvier 2020   | Actualisé en janvier 2022                                                                                                                     | Actualisé en janvier 2026                 | Compilation par les RH                 |
|                                                                                                  | Les mesures prévues dans le plan de relève sont mises en œuvre conformément à l'échéancier des résultats | Données non disponibles     | Plan adopté en novembre 2021 (le suivi dépendra du plan)                                                                                      | Sans objet                                | Compilation par les RH                 |

| Résultats                                                                                         | Indicateur de rendement                                                                                                          | Période de base                                                                                        | Cible 2021-2022                                                       | Cible 2025-2026                                                                  | Stratégie pour les données                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| employés à offrir les programmes et les services pour appuyer l'industrie laitière dans l'avenir. | de la planification de l'effectif.                                                                                               |                                                                                                        |                                                                       |                                                                                  |                                                        |
|                                                                                                   | L'évaluation des besoins pour la nouvelle application des opérations commerciales est terminée et le développement est commencé. | Données non disponibles                                                                                | Évaluation des besoins terminée d'ici novembre 2021                   | Sans objet                                                                       | Données de l'équipe des technologies de l'information  |
|                                                                                                   | De nouveaux rapports ont été créés.                                                                                              | Environ 20 rapports sont créés annuellement lorsqu'il n'y a aucun nouveau programme à mettre en œuvre. | 20 rapports                                                           | Tous les rapports nécessaires pour appuyer les programmes nouveaux et existants. | Données de l'équipe des technologies de l'information  |
|                                                                                                   | De nouvelles fonctions d'Euclid ont été créées.                                                                                  | Données non disponibles                                                                                | 4 fonctions (sécurité, suivi, importations AMC et AC Nielsen)         | Sans objet                                                                       | Données de l'équipe des technologies de l'information  |
|                                                                                                   | Les tableaux de bord pour les données de ressources humaines et de finances ont été créés.                                       | Données non disponibles                                                                                | Les tableaux de bord pour les RH sont accessibles d'ici janvier 2022. | Sans objet                                                                       | Données de l'équipe des technologies de l'information. |

| Résultats | Indicateur de rendement                                                                  | Période de base                                                        | Cible 2021-2022                                                                                                                                                                  | Cible 2025-2026                              | Stratégie pour les données             |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
|           |                                                                                          |                                                                        | Les tableaux de bord pour les Finances sont accessibles d'ici décembre 2021.                                                                                                     |                                              |                                        |
|           | Les politiques pertinentes ont été revues et mises en œuvre.                             | Données non disponibles                                                | Évaluation de la politique d'accessibilité et de l'équité en matière d'emploi d'ici juillet 2022.<br><br>Mise en application de la politique sur la sécurité d'ici juillet 2022. | Sans objet                                   | Données des équipes des RH et de TI.   |
|           | Les déplacements pour les réunions des comités de l'industrie ont été réduits.           | 28 réunions sur 135 ont été tenues virtuellement ont 2018-2019 (21 %). | 25 % des réunions sont tenues virtuellement.                                                                                                                                     | 25 % des réunions sont tenues virtuellement. | Compilation par Politiques et économie |
|           | La politique sur le télétravail a été révisée et comprend davantage d'options permettant | Version de la politique de novembre 2017.                              | Réduction de 10 % des émissions de carbone grâce au télétravail après la                                                                                                         | Sans objet                                   | Données des Ressources humaines        |

| Résultats | Indicateur de rendement                | Période de base | Cible 2021-2022       | Cible 2025-2026 | Stratégie pour les données |
|-----------|----------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|----------------------------|
|           | aux employés de travailler à distance. |                 | pandémie de COVID-19. |                 |                            |

Engagement du chef de la direction :

Je, Serge Riendeau, chef de la direction de la Commission canadienne du lait, suis imputable face au Conseil d'administration de la Commission canadienne du lait de la mise en œuvre des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et de ce qui est stipulé dans cette annexe. Je confirme que cet engagement est appuyé par l'utilisation équilibrée de toutes les mesures de rendement et les informations disponibles et pertinentes sur l'évaluation.



Serge Riendeau  
 Chef de la direction  
 Commission canadienne du lait

Original signé  
 17 mai 2021

