



Canadian Dairy
Commission

Commission
canadienne du lait

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2018-2019 À 2022-2023

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE
TERMINANT LE 31 JUILLET 2019

Plan d'entreprise daté du 1^{er} avril 2018

Réf. 1949207

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	2
SOMMAIRE.....	4
CONTEXTE	6
La Commission canadienne du lait.....	6
L'industrie laitière canadienne	6
MANDAT DE LA CCL	8
Mandat de la société.....	8
Langues officielles	8
Politique publique.....	8
PROFIL DE L'ENTREPRISE.....	9
Aperçu de la CCL.....	9
Mission.....	9
Valeurs.....	10
Activités principales	10
Gouvernance.....	13
ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION.....	16
Évaluation des résultats de 2017-2018.....	16
Thème : Investissement, innovation et croissance dans le secteur laitier canadien.....	17
Thème : Le rôle de la CCL au sein de l'industrie	18
Thème : Administration du système de gestion des approvisionnements de lait	19
Thème : Une CCL bien gérée.....	21
Environnement externe.....	22
Ressources de l'entreprise	25

BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT	27
Le processus de planification stratégique	27
Thèmes stratégiques et stratégies	27
Objectifs et mesures de rendement pour la période de planification	28
RENSEIGNEMENTS FINANCIERS.....	33
ANNEXES.....	39
ANNEXE A - GLOSSAIRE DES TERMES LAITIERS	39
ANNEXE B - LIVRABLES ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS	41

SOMMAIRE

L'industrie laitière canadienne comprend 10 9571 fermes (2017) et 471 usines de transformation. Le Canada produit près de 85 millions d'hectolitres de lait par année et ce lait est essentiellement destiné au marché intérieur. Les fermes laitières ont des revenus totaux de 6,2 G\$. L'industrie de la transformation expédie 15,2 G\$ en produits et emploie environ 22 900 personnes. Les tendances de la consommation ont changé au cours des 10 dernières années. Les Canadiens boivent moins de lait de consommation et mangent moins de crème glacée, mais ils consomment davantage de crème, de yogourt, de beurre et de fromage. Cette tendance se traduit par une croissance moyenne du marché de 3,5 % par année. Au cours des deux dernières années, cette tendance s'est renforcée davantage entraînant une augmentation notable de plus de 5 % par année de la demande en produits laitiers canadiens.

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État qui compte 72 employés. La CCL veille au fonctionnement des éléments du système de gestion de l'offre du lait qui sont sous sa responsabilité en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* et d'ententes fédérales-provinciales. Elle calcule l'ajustement des prix que les producteurs reçoivent pour leur lait. Elle fournit de l'information et des outils à l'industrie pour veiller à ce que la production laitière corresponde à la demande. La CCL préside les comités des organismes de prises de décision qui élaborent les politiques de mise en marché du lait et des produits laitiers. De plus, la CCL administre plusieurs programmes qui font partie du système canadien de gestion de l'offre de lait ainsi que des programmes mis sur pied par l'industrie. Ses activités s'échelonnent sur l'année laitière qui débute le 1^{er} août et prend fin le 31 juillet.

Au 1^{er} avril 2018, la CCL s'attend à atteindre la plus grande partie des objectifs établis pour 2017-2018. Elle continue d'encourager l'industrie laitière canadienne à faire croître son marché et à innover surtout par l'entremise des programmes existants. Au cours des dernières années, l'industrie laitière canadienne a fait face à plusieurs défis dont le surplus continu de la portion non grasse du lait et la décision de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) qui vise à éliminer les subventions liées à l'exportation des produits laitiers d'ici la fin de l'année 2020. Elle s'adapte actuellement à ces enjeux et la CCL a entrepris des démarches pour adapter ses programmes et ses activités pour prendre en compte les résultats des négociations bilatérales entre les producteurs et les transformateurs.

Sur le plan interne, la CCL a organisé son quatrième sondage annuel sur la satisfaction du personnel. La satisfaction des employés était de 92 % en 2016-2017, et cela représente le même pointage que l'année précédente.

La CCL continuera d'appuyer l'industrie au fur et à mesure qu'elle s'adapte aux marchés changeants. Comme elle appuie l'implémentation d'importants changements pour ce secteur, sa planification comprend les domaines clés suivants :

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

¹Les données de ce paragraphe datent de 2016 sauf indication contraire.

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

La CCL ne prévoit pas d'importants projets d'immobilisation durant la période de planification. Une plus grande demande pour plusieurs de ses services de la part de l'industrie laitière a nécessité des ETP supplémentaires pour l'industrie.

CONTEXTE

LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

La Commission canadienne du lait administre deux des trois piliers du système de gestion de l'offre² soient le contrôle des prix du lait à la ferme et le contrôle de la production laitière par l'entremise de quotas dans le but d'assurer que la production corresponde à la demande. Pour ce qui est des prix, la CCL calcule la formule qui détermine les ajustements annuels de prix et si le résultat de la formule n'est pas compatible avec les conditions du marché à ce moment, elle initie des consultations auprès des partenaires de l'industrie pour outrepasser les résultats de la formule. L'ajustement qui s'ensuit est utilisé par les autorités provinciales pour établir le prix que les producteurs recevront pour leur lait. Pour contrôler la production laitière, la CCL présente aux offices provinciaux des prévisions mensuelles de la demande. Ces prévisions aident les offices provinciaux dans leurs prises de décisions sur l'émission de quota à leurs producteurs et assurent que le quota à la ferme est suffisant pour répondre à la demande en tout temps. La CCL ajuste ensuite le quota national basé sur les tendances de la demande et distribue les ajustements de quota entre les diverses régions du pays en s'appuyant sur un ensemble de règles établies par un accord fédéral-provincial. Pour équilibrer le système, la CCL peut acheter du beurre canadien durant les périodes de surplus et demander des permis auprès d'Affaires mondiales Canada pour importer du beurre en période de pénurie.

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

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

L'INDUSTRIE LAITIÈRE CANADIENNE

La production et la mise en marché du lait au Canada sont encadrées par un ensemble de réglementations provinciales et fédérales qui permettent au système de la gestion de l'offre d'exister. Le système canadien de la gestion de l'offre repose sur trois piliers : l'établissement des prix du lait à la ferme, la gestion de la production par l'entremise de quotas et le contrôle des importations. En vertu de ce système, les producteurs laitiers du pays doivent vendre leur lait à leur office provincial de mise en marché. Les principales responsabilités de ces offices provinciaux sont d'allouer le quota aux producteurs laitiers de leur territoire et de les faire respecter pour que la quantité de lait produite corresponde à la demande en produits laitiers, d'attribuer le lait aux différentes usines de transformation sur leur territoire, de transporter le lait entre les fermes et les usines, de recevoir

²Les termes soulignés sont expliqués à l'annexe A.

le paiement des transformateurs et de payer les producteurs. Dans la plupart des provinces, ces offices de mise en marché ont aussi le pouvoir de fixer le prix que les producteurs recevront pour leur lait. Les tribunaux des provinces veillent à ce que les offices provinciaux respectent leur mandat. Les importations de certains produits laitiers qui entrent au Canada sont contrôlées par des contingents tarifaires (CT). Un CT détermine les quantités de produits entièrement ou partiellement exempts de tarifs douaniers qui entrent au Canada. En raison de ce système, les volumes importés sont généralement connus et on peut en tenir compte lorsqu'on effectue l'estimation de la production laitière nécessaire pour desservir le marché canadien.

Le système de gestion de l'offre et particulièrement les trois mises en commun qui existent actuellement forment un outil efficace de gestion des risques pour les fermes laitières canadiennes. Les producteurs se partagent les gains dus à la croissance du marché lorsque tout va bien et les pertes engendrées par les périodes difficiles. Ceci réduit les répercussions qu'une fermeture d'usine, par exemple, peut avoir sur les fermes locales ou sur une petite province. Puisque les revenus sont aussi mis en commun entre les producteurs, l'effet d'un changement d'utilisation du lait dans une province, ³d'une classe plus profitable à une classe moins lucrative, sera aussi distribué sur plusieurs fermes, réduisant ainsi les répercussions sur chaque ferme. De plus, l'établissement des prix et la gestion de la production et des importations prévisibles contribuent à la stabilité du marché intérieur et réduisent les risques pour les producteurs et les transformateurs. Ce système avantage également les transformateurs en équilibrant le lait disponible au sein de chaque mise en commun et par conséquent, donne une meilleure garantie d'approvisionnement suffisant en lait.

Le secteur de la transformation, qui fabrique divers produits laitiers, ne fait pas partie du système de gestion de l'offre. Par conséquent, les forces du marché influencent quels produits seront fabriqués ainsi que leur prix de vente⁴. Dans l'ensemble, sous le système de gestion de l'offre, le secteur est profitable et les consommateurs bénéficient d'un approvisionnement continu en produits laitiers à des prix prévisibles.

L'industrie laitière a contribué de façon importante à l'économie canadienne en 2016; environ 10 951 (2017) fermes ont généré 6,2 G\$ en revenus agricoles, une augmentation de 6 % en cinq ans. La même année, l'industrie de la transformation laitière a généré 15,2 G\$ en produits, soit 13,9 % de toutes les ventes de produits transformés de l'industrie des aliments et des boissons. Cela représente une augmentation de 8 % depuis 2012. Le secteur de la transformation laitière emploie environ 22 900 personnes.

Dans l'ensemble, la demande de produits laitiers au Canada continue d'augmenter graduellement. La demande en produits laitiers a augmenté de 5,6 % en 2016-2017 comparativement à l'année précédente et la moyenne sur cinq ans représentait une croissance de 3,5 % par année. On constate cette croissance surtout dans les produits tels que le beurre, la crème, le fromage et le yogourt. Depuis trois ans, la demande en beurre et en crème augmente rapidement et cela engendre des défis pour le marché.

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

⁴Exception : certaines provinces réglementent le prix au détail du lait de consommation.

En 2017, le Canada a exporté 399 M\$ en produits laitiers et a importé une valeur de 872 M\$, produisant une balance commerciale négative de - 473 M\$. Une partie des exportations canadiennes de produits laitiers est limitée en raison des engagements relatifs aux subventions à l'exportation du Canada envers l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Selon la récente décision sur la concurrence à l'exportation prise à Nairobi dans le cadre de l'OMC, d'ici la fin de 2020, le Canada ne pourra plus appliquer de subventions à l'exportation sur les produits laitiers.

MANDAT DE LA CCL

MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

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

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

LANGUES OFFICIELLES

La CCL est assujettie à la *Loi sur les langues officielles*. Puisque ses bureaux sont situés dans la région de la capitale nationale, 90 % des postes sont bilingues. La CCL se conforme aux diverses politiques relatives aux langues officielles. Elle est fière de servir ses clients et le public dans les deux langues officielles et de promouvoir leur usage au travail.

POLITIQUE PUBLIQUE

La CCL agit comme facilitateur et intervenant dans les divers forums qui influencent la politique laitière au Canada. Ces forums comprennent les comités qui élaborent des politiques et qui sont créés par des ententes fédérales-provinciales (deux nationales et deux régionales) en vue de permettre l'établissement et le partage du quota ainsi que la mise en commun des revenus du lait et le partage des marchés entre les producteurs de lait. La CCL préside ces comités et leur offre une expertise technique, un appui logistique et des services de secrétariat. Ces comités, qui déterminent les politiques, créent des comités *ad hoc* qui trouvent des solutions à des problèmes particuliers comme l'harmonisation des politiques ou l'attribution et le transport du lait aux usines de transformation. La CCL préside souvent ces comités et leur offre son expertise et des services de secrétariat. Grâce à sa présence et à ses rôles au sein de ces comités, la CCL fournit des analyses et des recommandations et est en mesure de contribuer à la plupart des décisions nationales et provinciales qui touchent les politiques de l'industrie laitière. Ces décisions comprennent les ajustements à la production laitière pour réagir aux variations du marché, les nouveaux programmes de l'industrie, les modifications aux

programmes existants de l'industrie et les modalités sur le partage des revenus des producteurs entre les provinces. La CCL représente le gouvernement fédéral dans ces forums. Les gouvernements provinciaux, les offices provinciaux de mise en marché et les organisations des partenaires représentant les producteurs laitiers, les transformateurs et les consommateurs sont réunis à cette table.

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

Les deux comités régionaux sont l'Organisme de supervision du P5 qui administre l'Accord sur la mise en commun du lait dans l'Est du Canada⁵ et le Comité de coordination de la mise en commun du lait de l'Ouest qui administre l'Entente sur la mise en commun du lait de l'Ouest⁶. Ces accords régionaux permettent de mettre en commun les revenus du lait et les marchés entre les producteurs des provinces participantes (pour plus de détails, consulter l'annexe B).

PROFIL DE L'ENTREPRISE

APERÇU DE LA CCL

Créée en 1966

72 employés au 1^{er} avril 2018

Budget administratif 2018-2019 (année laitière) : 9,33 M\$

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

Dispositions législatives : *Loi sur la Commission canadienne du lait*
commercialisation des produits laitiers

Règlement sur la

Loi sur la gestion des finances publiques Loi sur les relations de travail dans la fonction publique

MISSION

Sa mission est d'offrir un leadership pour dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit de tous les Canadiens.

⁵Les signataires sont l'Ontario, le Québec, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard.

⁶Les signataires sont la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba.

VALEURS

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

ACTIVITÉS PRINCIPALES

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

Administration du système de gestion des approvisionnements de lait

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

L'ajustement annuel du prix du lait est calculé selon une formule mathématique basée sur le coût de production du lait (tel que calculé par la CCL) et sur l'indice des prix à la consommation (tel que publié par Statistique Canada)⁷. Afin de remplir son mandat, qui est de permettre aux producteurs efficaces d'obtenir une juste rétribution, la CCL, en collaboration avec ses partenaires, a mis en œuvre un mécanisme pour outrepasser la formule si les résultats ne sont pas adaptés aux conditions du marché. Par exemple, si les résultats de la formule indiquent une hausse des prix durant une période d'augmentation des revenus des producteurs, les résultats de la formule pourront être annulés pour éviter une augmentation inutile des prix du lait à la ferme qui serait ressentie par les consommateurs. Inversement, si le résultat de la formule indique une baisse des prix durant une période de déclin des revenus des producteurs, les résultats peuvent être annulés et une augmentation de prix appliquée. La CCL consulte et informe les partenaires sur les conditions du marché et les résultats de la formule tout au long du processus d'établissement des prix. Elle annonce également le prix d'achat du beurre dans le cadre du Programme de saisonnalité (le prix de soutien du beurre)

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

⁷% de l'ajustement de prix = (50 % x variation du coût de production) + (50 % x variation de l'IPC)

La CCL administre les trois mises en commun des revenus et des marchés⁸ qui existent entre les producteurs laitiers. Mensuellement, la CCL reçoit les données des offices provinciaux de mise en marché du lait et calcule les transferts de paiements entre les provinces pour équilibrer les revenus. La CCL ajuste également l'attribution de quota aux provinces pour permettre le partage des marchés.

Administration de programmes

La CCL gère certains programmes⁹ au profit de toute la chaîne d'approvisionnement. Le tableau qui suit résume ces programmes.

Tableau 1. Programmes administrés par la Commission canadienne du lait

Nom du programme	Objectif	Public cible
Initiative pour le développement de la main-d'œuvre	Gains de productivité, compétitivité et innovation au sein de l'industrie laitière canadienne par le recrutement et l'éducation d'une main-d'œuvre qualifiée.	Étudiants des cycles supérieurs Établissements d'enseignement Associations de l'industrie
Programme d'exportation de produits laitiers	Développer des marchés d'exportation pour les produits laitiers canadiens.	Exportateurs
Programme d'innovation laitière	Donner aux transformateurs un accès à du lait supplémentaire pour qu'ils puissent développer de nouveaux produits laitiers.	Transformateurs laitiers
Programme de marketing du lait (y compris le Fonds d'investissement partagé).	Encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers dans les produits alimentaires.	Transformateurs alimentaires
Programmes intérieurs de saisonnalité	Assurer un approvisionnement continu de produits laitiers durant toute l'année malgré la variation de la consommation selon les saisons. La CCL achète et entrepose du beurre ¹⁰ durant les périodes de consommation plus faible (janvier à septembre) puis revend habituellement ce produit lorsque la consommation augmente (octobre à décembre).	Consommateurs
Lait pour la croissance	Assurer un approvisionnement de lait pour les investisseurs qui veulent bâtir de nouvelles usines ou	Transformateurs laitiers et

⁸ Ces mises en commun sont nommées et expliquées à l'annexe B.

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

¹⁰ Le programme de saisonnalité pour la poudre de lait écrémé a été suspendu le 1^{er} février 2017 suivant un accord de principe entre les producteurs et les transformateurs.

Nom du programme	Objectif	Public cible
	agrandir des installations déjà existantes et hausser la demande en lait canadien.	alimentaires
Mozzarella pour les pizzas fraîches	Donner aux pizzérias accès à du fromage mozzarella à rabais.	Pizzérias
Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL)	Offrir aux transformateurs secondaires un accès aux ingrédients laitiers à des prix concurrentiels pour qu'ils les utilisent en transformation secondaire.	Transformateurs secondaires
Programme de retrait des surplus	Retirer le surplus de produits laitiers du marché canadien en temps opportun. Les surplus sont soit exportés, dans le respect des obligations du Canada envers l'OMC, ou vendus sur des marchés moins lucratifs, comme l'alimentation animale.	Industrie laitière

Importations

Depuis 1995-1996, la CCL a reçu l'allocation totale de beurre comprise dans le contingent tarifaire de l'OMC (3 274 tonnes) et vend ce beurre aux participants du Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL) par l'entremise des fabricants de beurre. Les profits que la CCL génère ainsi servent à financer des initiatives qui profitent à toute l'industrie. Des exemples de ces initiatives sont le Programme de marketing du lait et l'Initiative pour le développement de la main-d'œuvre indiqués dans le tableau ci-dessus.

Contrôle des exportations

La CCL contrôle les subventions appliquées aux produits laitiers canadiens exportés grâce à l'émission de permis d'exportation. Ces permis ont été mis en place pour veiller à ce que les exportations subventionnées de produits laitiers canadiens n'excèdent pas les limites établies pour le Canada par l'OMC. Ces permis se termineront à la fin de 2020 puisque les subventions à l'exportation ne seront plus possibles suivant la décision de Nairobi de l'OMC.

Liens avec les autres ministères

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

Les rôles que la CCL joue auprès de l'industrie s'inscrivent dans les priorités stratégiques énoncées dans le cadre quinquennal du Partenariat canadien pour l'agriculture (PCA) d'AAC qui a été annoncé en juillet 2017 et lancé le 1^{er} avril 2018. Les priorités du PCA sont : 1) Intensifier le

commerce et élargir les marchés, 2) Favoriser une croissance innovatrice et durable du secteur et 3) Soutenir la diversité et ses secteurs dynamiques en évolution¹¹. La stratégie de développement des marchés de la CCL vise le développement des marchés intérieur et étranger et le Programme Lait pour la croissance alloue du lait aux entreprises qui investissent dans les installations de transformation qui feront croître le marché pour les produits laitiers canadiens. Le Programme d'exportation de produits laitiers offre du lait aux transformateurs qui désirent développer des créneaux de marchés pour l'exportation. Le Fonds d'investissement partagé de la CCL, le Programme d'innovation laitière et le volet des bourses de l'initiative sur le développement de la main-d'œuvre continue d'appuyer l'innovation. L'engagement de la CCL envers l'amélioration de ses services suivant le sondage de 2017 auprès de l'industrie et sa collaboration continue avec les gouvernements et offices provinciaux correspondent à la troisième priorité du PCA.

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

GOVERNANCE

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

Le conseil d'administration

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

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

¹¹ De plus amples informations se trouvent à https://www.canada.ca/en/agriculture-agri-food/news/2017/11/canadian_agriculturalpartnership.html

La CCL fait rapport des activités précises de son CA dans son rapport annuel¹². Celles-ci comprennent l'assemblée publique annuelle de la CCL ainsi que l'examen et l'adoption du plan d'entreprise, du rapport annuel, des états financiers et du profil des risques de l'entreprise.

Le conseil d'administration de la CCL réunit le président, le chef de la direction et le commissaire¹³. Le président préside le conseil d'administration et agit aussi comme agent de liaison entre le ministre et la CCL. Le chef de la direction est responsable des activités quotidiennes de la CCL et agit comme agent de liaison entre la CCL et ses partenaires. Le commissaire apporte un soutien au président et au chef de la direction dans leurs fonctions et il préside le Comité de vérification. Les membres du conseil d'administration comptent de nombreuses années d'expérience au sein de l'industrie laitière et leurs antécédents en production laitière et en transformation sont le gage d'une approche équilibrée permettant la concertation entre les intervenants de l'industrie. Tous les postes sont à temps partiel¹⁴ et sont pourvus par une nomination du Gouverneur en conseil. Le président et le commissaire reçoivent un traitement annuel et une indemnité quotidienne alors que le chef de la direction reçoit une indemnité quotidienne. Ces montants sont établis par le gouverneur en conseil. Les membres du CA sont assujettis à la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Au 1^{er} avril 2018, le CA était composé des membres suivants :

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

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

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

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

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

¹² Rapport annuel 2016-2017 : <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?id=3826>

¹³Le mandat, les rôles, les responsabilités et les compétences du conseil et la liste des comités se trouvent à l'annexe C. Les règles du conseil sont disponibles au <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/Rules%20of%20governance%202014.pdf>

¹⁴ Le poste de chef de la direction pourrait devenir un poste à temps plein, tout dépendant des résultats du processus actuel de nomination.

Jennifer Hayes élève des bovins laitiers et des bovins de boucherie en Gaspésie (Québec). Elle représente la troisième génération de l'exploitation Pine Crest Farms à Shigawake, dont elle est copropriétaire avec son père et son oncle. Il s'agit de la ferme laitière la plus à l'est dans la partie continentale du Québec. Mme Hayes a une vaste expérience de la gouvernance en tant que membre active de l'UPA (Union des producteurs agricoles). En plus d'être membre élue au conseil régional des Producteurs de lait de la Gaspésie-Les Îles, Madame Hayes a été vice-présidente de l'Association des producteurs de bovins et membre exécutif du Comité de mise en marché des bovins de réforme et veau laitier.

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

Jacques Laforge, chef de la direction (deuxième mandat se terminait en février 2018)¹⁵

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

Comité de vérification

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

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

¹⁵ Le mandat de Jacques Laforge a été prolongé pour une durée de six mois ou jusqu'à ce qu'un nouveau chef de la direction soit nommé, selon la première échéance. M. Serge Riendeau a été nommé le 14 mai 2018 pour un mandat de trois ans.

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

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

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

La CCL publie les dépenses de voyage et d'accueil des membres du conseil d'administration sur son site Web depuis septembre 2007. Les politiques de la CCL sur les dépenses de même que les rapports sur les dépenses totales annuelles de voyages, d'accueil et de conférence ainsi que les dépenses trimestrielles de voyage et d'accueil sont maintenant affichées sur le site Web de la CCL.

ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Au 1^{er} avril 2018, la CCL s'attend à atteindre la plus grande partie des objectifs établis pour 2017-2018. L'état d'avancement de ces objectifs est présenté dans la prochaine section (Évaluation des résultats de 2017-2018). Les domaines d'activités de la CCL sont séparés en quatre thèmes stratégiques : 1) Investissement, innovation et croissance dans le secteur laitier canadien; 2) le rôle de la CCL au service de l'industrie; 3) l'administration du système de gestion des approvisionnements de lait; et 4) une CCL bien gérée. Un ensemble de buts quinquennaux a été élaboré pour chacun des thèmes et des objectifs annuels sont planifiés pour chaque but.

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2017-2018

Voici les réalisations pour chaque thème stratégique en date du 1^{er} avril 2018. Un rapport complet sur le rendement sera présenté dans le rapport annuel 2017-2018 de la CCL qui sera déposé au Parlement en automne 2018.

But sur 5 ans - Les investissements et l'innovation ont mené à une croissance continue du marché.

Indicateurs de rendement	Cible pour 2022-2023	Cible pour 2017-2018	Progrès accompli au 1 ^{er} avril 2018
Le nombre de litres de lait utilisé dans le Programme Lait pour la croissance (LPC)	160 millions de litres en 2022-2023	21 millions de litres	Le conseil d'administration a approuvé 3 projets d'investissement importants dans le cadre du Programme LPC. La production devrait débuter dans les nouvelles installations en 2019 et utiliser environ 21 M de litres cette année-là.
Le taux de croissance du marché en corrélation avec les activités de la CCL	4 % (cumulatif)	0,2 %	0 %. Il est prévu que les projets LPC engendreront une croissance dès 2019.
Nombre de produits laitiers novateurs introduits par l'entremise du Programme d'innovation laitière (PII)	10 (cumulatif)	2	0. Le comité de sélection se réunira plus tard ce printemps pour évaluer les demandes reçues.

Stratégie	Objectif 2017-2018	Réalisations au 1 ^{er} avril 2018
Offrir un appui et du financement pour l'innovation dans le secteur de la transformation	La stratégie portant sur l'innovation a été élaborée	Après avoir consulté le milieu universitaire et l'industrie, la CCL a adopté son Initiative pour le développement de la main-d'œuvre en décembre 2017. Cette initiative remplace la stratégie sur l'innovation qui était prévue et sera en place en avril 2018.
Offrir un appui et du financement pour le développement des marchés	La stratégie sur le développement des marchés a été élaborée	Plusieurs occasions de développement de marchés ont été explorées. Un projet pilote sera présenté au conseil d'administration de la CCL au printemps.
Promouvoir les investissements dans les fermes	La CCL a fourni aux producteurs laitiers de l'information.	La CCL envisage de fournir plus d'information sur le coût de production aux producteurs laitiers et autres partenaires de l'industrie.

Buts sur 5 ans – La CCL est réputée être un facilitateur efficace et un contributeur clé de l'industrie laitière.

Indicateurs de rendement	Cible pour 2022-2023	Cible pour 2017-2018	Progrès accompli au 1 ^{er} avril 2018
Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées	85 %	70 %	Le programme LPC a été approuvé. Une proposition pour affiner le calcul du quota sera présentée en avril 2018 aux fins d'approbation.
Nombre d'invitations reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (excluant les rapports aux assemblées annuelles des offices provinciaux)	20 par année	10 par année	9
Résultats du sondage de satisfaction auprès de l'industrie.	Les résultats se sont améliorés de 20 %	Aucun	s.o. ¹⁶

Stratégie	Objectif 2017-2018	Réalisations au 1 ^{er} avril 2018
Adapter les services et programmes clés à l'industrie	Les services et programmes clés sont adaptés	La CCL a conçu un système d'inscription national centralisé pour administrer la classe 7. Sa mise en œuvre suivra les changements aux systèmes actuels de l'industrie et les décisions du CCGAL.
Les communications avec l'industrie sont améliorées.	La plupart des décisions du CA sont communiquées ouvertement.	Tout au long de l'année, lors des réunions du CCGAL, la CCL a fourni des rapports détaillés aux partenaires de l'industrie sur diverses décisions du conseil d'administration dont la mise en œuvre du Programme lait pour la croissance, la création de l'Initiative pour le développement de la main-d'œuvre qui regroupe quatre programmes et les résultats du sondage tenu auprès des partenaires de l'industrie.

¹⁶Le sondage sera répété en 2020. Entre temps, la CCL prend des mesures comprises dans le plan d'action issue du sondage de 2017.

Stratégie	Objectif 2017-2018	Réalisations au 1 ^{er} avril 2018
	Les partenaires sont davantage engagés.	En plus de tenir des consultations sur l'établissement des prix, la CCL a renforcé son engagement envers ses partenaires de l'industrie en organisant un atelier en guise de suivi au le Sondage auprès de l'industrie afin de discuter ouvertement des résultats et de trouver des moyens de faire place à l'amélioration. La CCL a aussi accordé plus de temps pour les réunions en caucus durant les réunions de l'industrie afin d'améliorer l'engagement des partenaires dans la prise de décisions importantes.

THÈME : ADMINISTRATION DU SYSTÈME DE GESTION DES APPROVISIONNEMENTS DE LAIT

Buts sur 5 ans – Un système de gestion de l'offre bien administré, sensible aux signaux et bien compris

Indicateurs de rendement	Cible pour 2022-2023	Cible pour 2017-2018	Progrès accompli au 1 ^{er} avril 2018
Nombre d'audits	100 audits de la classe 3(d) 40 audits de participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 50 audits des participants à la classe 7	100 audits de la classe 3(d) 40 audits de participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 50 audits des participants à la classe 7	11 audits de la classe 3(d) 8 audits de participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 13 audits des participants à la classe 7
Les revenus totaux des producteurs suivent la croissance	Hausse annuelle de 1 %	Hausse annuelle de 1 %	Les revenus des producteurs ont augmenté de 5,75 % lorsque l'on compare les années civiles 2017 et 2016. Ceci est exceptionnel. En cette année exceptionnelle, il est impossible d'isoler l'effet de la croissance.
L'approvisionnement du marché répond à la demande grâce aux calculs de quota exacts et à	Le quota est entre 99 % et 101 % de la demande	Le quota est entre 99 % et 101 % de la demande	Depuis le début de l'année, le quota se situe en moyenne à 102 % de la demande. Ceci représente un niveau satisfaisant puisqu'il fallait rebâtir les stocks.

Indicateurs de rendement	Cible pour 2022-2023	Cible pour 2017-2018	Progrès accompli au 1 ^{er} avril 2018
l'amélioration des analyses du marché et des prévisions.			
L'allocation de quota et les transferts d'argent sont effectués selon les normes de services établis par le Comité canadien de gestion de l'approvisionnement de lait.	100 % du temps	100 % du temps	Respecte l'échéancier
Inscriptions aux modules de formation en ligne	15 par année	10 par année	20

Stratégie	Objectif 2017-2018	Réalisations au 1 ^{er} avril 2018
Promouvoir une gestion de l'offre de lait mieux adaptée aux exigences du marché	L'industrie a profité de l'expertise de la CCL pour revoir ses politiques de gestion du quota.	La CCL tient des consultations auprès de l'industrie au sujet d'un système de gestion du quota plus réactif qui sera mis en œuvre le 1 ^{er} août 2018.
Veiller à respecter les ententes fédérales-provinciales et internationales	Les décisions du CCGAL qui sont la responsabilité de la CCL sont mises en œuvre.	Respecte l'échéancier
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable	Les revenus des producteurs sont stables ou en hausse grâce à la croissance du marché. Les calculs des revenus des mises en	Le revenu des producteurs a augmenté de 5,75 % lorsque l'on compare l'année civile 2017 à 2016 alors que les revenus par hectolitre ont diminué de 0,3 %. Respecte l'échéancier

Stratégie	Objectif 2017-2018	Réalisations au 1 ^{er} avril 2018
	commun sont justes et faits en temps opportun.	
Veiller à ce que la production canadienne corresponde à la demande	Approvisionnement opportun et suffisant de produits laitiers sur le marché intérieur Allocation de quota juste et en temps opportun pour répondre à la demande	La production laitière canadienne répond à la demande et les stocks sont suffisants. Respecte l'échéancier

THÈME : UNE CCL BIEN GÉRÉE

Objectif sur 5 ans - La CCL est organisée et a les ressources pour appuyer l'industrie laitière dans l'avenir

Indicateurs de rendement	Cible pour 2022-2023	Cible pour 2017-2018	Progrès accompli au 1 ^{er} avril 2018
Satisfaction des employés mesurée au moyen d'un sondage annuel	90 % ou plus	80 % ou plus	Le sondage aura lieu en mai 2018.
Nombre d'outils ou de politiques développés et adaptés à l'interne pour mieux servir l'industrie	4 par année	4 par année	Intégration des calculs des mises en commun dans Euclide, un système de calcul automatisé Nouveau modèle de prévision de la demande Gestion mensuelle du quota mensuel Révision du Manuel de vérification (en cours)

Stratégie	Objectif 2017-2018	Réalisations au 1 ^{er} avril 2018
Adapter l'effectif et les systèmes informatiques au nouvel environnement de l'industrie	L'effectif de la CCL est les systèmes sont adaptés au nouvel environnement de l'industrie	La CCL a créé 9 postes dans la dernière année pour répondre aux besoins de l'industrie. La CCL a créé un système d'inscription national centralisé pour administrer la classe 7 et fournir un mécanisme d'audit. Ce système n'a pas encore été lancé parce que les systèmes provinciaux ne sont pas encore prêts.
Mettre en œuvre les nouvelles politiques gouvernementales ou les politiques actualisées.	Une compréhension claire des changements requis	Une fois la nouvelle politique du gouvernement sur la sécurité publiée, la CCL évaluera le travail à effectuer en vue de se conformer à ses exigences.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Situation de l'industrie laitière

Consommation

Durant les 10 dernières années, les consommateurs canadiens ont diminué leur consommation de lait de consommation et de crème glacée, mais ils ont augmenté leur consommation de crème, de fromage et de yogourt¹⁷. Les fabricants ont réagi à ces tendances. Le Canada fabrique maintenant 1 050 fromages comparativement à environ 500 fromages il y a 10 ans. La plupart des fromages canadiens sont faits de lait de vache. Les programmes d'innovation administrés par la CCL ont certainement joué un rôle dans le développement de certains de ces nouveaux produits. Par exemple, depuis le lancement du Programme d'innovation en matière de produits laitiers¹⁸ en 1989, 383 projets ont été mis sur pied et 1 008 millions de litres de lait ont été utilisés pour fabriquer de nouveaux fromages, produits de yogourt et autres produits laitiers. Le Fonds d'investissement partagé, lancé en 2009, a financé 28 projets d'innovation qui ont reçu un financement conjoint totalisant 925 000 \$. Le fromage, la poudre de lait écrémé et le lait de consommation sont les principaux ingrédients utilisés dans ces projets de développement ou de reformulation de desserts laitiers, de produits de crème glacée de fantaisie, de produits à base de fromage et de nutraceutiques¹⁹. Ces réalisations appuient la priorité du ministre de l'Agriculture et Agroalimentaire qui est « d'apporter de l'aide sur les plans de la technique et de la mise en marché afin d'appuyer les transformateurs d'aliments à mettre au point de nouveaux produits à valeur ajoutée qui correspondent aux goûts changeants de la

¹⁷ Source: www.infolait.gc.ca

¹⁸ Remplacé par le Programme d'innovation laitière le 1^{er} août 2013. Les paramètres du programme sont essentiellement les mêmes.

¹⁹ Les nutraceutiques sont des aliments jugés bénéfiques pour la santé humaine. Un exemple classique est le yogourt contenant des probiotiques. Certaines protéines laitières particulières pourraient avoir des bienfaits, mais cela devra faire l'objet de recherches plus poussées.

population et aux occasions du marché ».²⁰ La CCL prévoit que durant les cinq prochaines années, la consommation intérieure globale de produits laitiers continuera d'augmenter à un rythme d'environ 2 % par année.

On observe très clairement une tendance soutenue à la hausse de consommation de matière grasse. Au cours des dix dernières années, la consommation du lait 2 % a augmenté relativement à la consommation de lait écrémé. La consommation par habitant de tous les types de crème (de 10 % à 35 % de matière grasse) a augmenté de 27 %. Les achats de beurre et de fromage au détail des Canadiens ont augmenté rapidement depuis l'automne 2013. Cette augmentation a été si rapide que la production laitière n'a pas été en mesure de suivre et est demeurée inférieure à la demande pendant plus d'un an. Durant ce temps, la CCL a importé du beurre et de la crème par l'entremise de permis supplémentaires d'importation émis par Affaires mondiales Canada pour assurer l'approvisionnement du marché. En raison de plusieurs augmentations du quota des producteurs, la production laitière a maintenant rattrapé la demande et les stocks de beurre se sont rapidement reconstitués.

Production

Selon la Fédération internationale de laiterie, le nombre de fermes laitières au Canada a diminué de 2,9 % entre 2014 et 2016. Ce taux d'attrition se compare à 3,4 % aux États-Unis, à 4,9 % en Allemagne et à 4,2 % en France. Au Canada, le nombre global de fermes a diminué de 6 % entre 2011 et 2016, soit les années des deux derniers recensements sur l'agriculture. On prévoit que cette tendance se poursuivra durant la période de planification. Par conséquent, les fermes qui restent produisent plus de lait²¹ et génèrent plus de revenus par ferme.

À cause d'un récent ralentissement dans la croissance des marchés et de la forte production prévue pour le printemps, la CCL prévoit que la production laitière sera plus forte que la demande dans les prochains mois. La CCL agit à titre de coordinateur entre les provinces pour placer le lait excédentaire. Les investissements annoncés par les transformateurs atténueront la pression à l'avenir.

Tableau 3. Nombre de fermes et production de lait par province en 2016-2017

Province	Nombre de fermes au 1 ^{er} août 2017		Production laitière	
		%	M de kg de matière grasse	%
Terre-Neuve-et-Labrador	32	0,3	2,01	0,6
Île-du-Prince-Édouard	166	1,5	4,76	1,3
Nouvelle-Écosse	213	1,9	8,00	2,2
Nouveau-Brunswick	194	1,8	6,17	1,7

²⁰ La lettre de mandat se trouve à l'annexe D.

²¹ Le Canada produit 14 % plus de lait qu'il y a 5 ans pour répondre à la demande intérieure.

Québec	5 368	49,0	133,38	37,3
Ontario	3 613	32,9	118,48	33,1
Manitoba	282	2,6	14,03	3,9
Saskatchewan	160	1,5	10,46	2,29
Alberta	523	4,8	29,89	8,3
Colombie-Britannique	400	3,7	31,03	8,7
Canada	10 951	100,0	358,21	100,0

Transformation

Au cours des 12 derniers mois, la situation dans le secteur de la transformation a continué à évoluer. L'entente de principe entre les producteurs et les transformateurs, aussi connue sous le nom de la Stratégie nationale sur les ingrédients, a mené à la mise en place de la classe de lait 7. La CCL ne faisant pas partie des pourparlers qui ont mené à la Stratégie nationale sur les ingrédients. La classe 7 offre aux transformateurs une diminution globale du prix pour la protéine laitière et cela leur permet de développer le marché des solides non gras canadiens

Commerce

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

En août 2014, le Canada et l'Union européenne (UE) ont conclu une négociation devant mener à l'Accord économique commercial et global (AECG). Cette entente augmentera de 17 700 tonnes l'accès de l'UE au marché canadien du fromage (environ 4 % de la production annuelle de fromage au Canada) et donnera également au Canada un accès hors taxe aux marchés laitiers de l'UE. L'adoption de la loi de mise en œuvre (projet de loi C-30) a reçu la sanction royale le 16 mai 2017 et l'AECG est entré provisoirement en vigueur le 21 septembre 2017. Ces importations supplémentaires de l'UE sont prises en compte lorsqu'il est temps d'établir le quota de production de lait du marché intérieur.

Le 5 octobre 2015, le gouvernement du Canada a annoncé la conclusion du Partenariat Transpacifique (PTP), un accord commercial entre 12 nations représentant 40 % du produit intérieur brut mondial. Les États-Unis se sont officiellement retirés de cette entente en janvier 2017, mais les autres pays ont annoncé en janvier 2018 qu'ils avaient conclu une entente de principe sur l'Accord de Partenariat Transpacifique global et progressiste (PTPGT). Cette entente a été signée le 8 mars 2018 au Chili et la réglementation concernant sa mise en œuvre suivra. Le PTPGT

accorde entre autres aux pays signataires un accès au marché canadien pour leurs produits laitiers dont le beurre, la crème et le fromage. Cela aura un impact sur le quota laitier du Canada et la CCL tiendra compte de ces importations lorsqu'elle calcule le quota lorsque l'entente entrera en vigueur.

Les États-Unis ont invité leurs partenaires de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) à renégocier cet important traité.

Tendances financières

Après plusieurs années de faibles taux d'intérêt, ceux-ci ont commencé à augmenter lentement. Puisque la CCL emprunte de l'argent du Trésor et dispose d'une marge de crédit, les hausses des taux d'intérêt augmenteraient les charges d'intérêt associées aux programmes de la CCL. Toutefois, les emprunts de la CCL sont utilisés pour des programmes que la CCL administre au nom de l'industrie laitière canadienne. Ceci signifie que les frais d'intérêt sont payés soit par les producteurs de lait ou par le marché tout dépendant du programme. L'augmentation des taux d'intérêt n'aura donc aucune répercussion sur la situation financière de la CCL.

RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

Ressources financières

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

Cette année laitière, la CCL prévoit vendre environ 288,6 M\$ en produits laitiers sur les marchés intérieurs et internationaux. Sa dépense la plus importante est l'achat de produits laitiers sur le marché intérieur et le marché international. La CCL paie aussi des frais de possession pour ses inventaires. Ceux-ci comprennent les frais d'entreposage, d'assurance, de transport et d'intérêts. Quatre-vingt-quinze pour cent de ces frais sont couverts par les producteurs laitiers et la contribution du marché. Le reste est couvert par des revenus provenant de la vente du beurre importé.

Les programmes que la CCL administre au nom de l'industrie sont financés par les producteurs et le marché. Ces deux programmes sont les Programmes intérieurs de saisonnalité et le Programme de retrait des surplus. Pour administrer ces deux programmes, la CCL fait des emprunts auprès du Trésor et les frais d'emprunt sont couverts par les producteurs laitiers et le marché. Ces emprunts 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, la CCL maintient une marge de crédit auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements. Tel que le stipule la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, la CCL recouvre toutes les dépenses liées à l'administration des mises en commun auprès de ces mêmes mises en commun.

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

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

Ressources humaines

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

Les employés de la CCL cumulent connaissances et expérience au sein de leurs champs de compétence respectifs. Ils représentent définitivement la plus grande force de la CCL. Parce que le personnel de la CCL est impliqué dans les comités et les discussions de l'industrie, la CCL est bien au fait des enjeux de l'industrie. La CCL investit dans la formation de ses employés pour leur permettre d'atteindre les objectifs de la CCL et afin de concurrencer le secteur privé dans l'embauche de personnel compétent.

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

En juin 2017, la CCL a examiné ses besoins en effectif pour continuer à répondre aux demandes grandissantes de l'industrie. Suivant cet examen, le conseil d'administration a approuvé la création de 9 nouveaux ETP

Ressources matérielles

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

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

BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT

LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

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

Le présent Sommaire du Plan d'entreprise est issu du processus de planification stratégique qui établit comment la CCL entend remplir sa mission et accomplir son mandat en 2018-2019 et durant les années qui suivent. La CCL a revu ses objectifs quinquennaux en 2017-2018 et y a apporté des changements. Ils demeurent les mêmes pour 2018-2019.

THÈMES STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES

La CCL utilise quatre thèmes stratégiques pour présenter ses buts et objectifs pour la période à venir. Les buts associés à l'industrie laitière sont : *Investissement, innovation et croissance dans le secteur laitier canadien; le rôle de la CCL au sein de l'industrie; et l'administration du système de gestion des approvisionnements de lait.* Les buts et objectifs qui touchent les services internes qui appuient le mandat de la CCL demeurent regroupés sous le

thème stratégique *Une CCL bien gérée*. La pertinence des thèmes stratégiques et les objectifs pour la période de planification sont examinés annuellement. Des objectifs annuels sont établis sous chaque thème.

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

OBJECTIFS ET MESURES DE RENDEMENT POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Cette section du plan présente, pour chacun des thèmes stratégiques, les buts quinquennaux de la CCL, ses indicateurs de performance et les objectifs pour 2018-2019. Les cibles précises associées aux indicateurs de rendement se trouvent à l'annexe B.

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

Sous ce thème stratégique et en accord avec sa mission de fournir un leadership qui permet de dynamiser l'industrie laitière canadienne, la CCL fournira un appui et du financement pour le développement des marchés. La CCL a déjà plusieurs programmes en place pour faciliter l'innovation et la croissance du marché.²² Ces programmes se poursuivront.

But sur 5 ans :

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

Indicateurs de rendement

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

²² Comme le Programme d'innovation laitière et le Programme Lait pour la croissance

STRATÉGIE	OBJECTIF POUR 2018-2019
Offrir un appui et du financement pour le développement des marchés	<ul style="list-style-type: none"> La stratégie sur le développement des marchés a été lancée.

Thème stratégique : Le rôle de la CCL au sein de l'industrie

La réussite du système de gestion des approvisionnements de lait repose en partie sur la cohésion qui existe entre les divers joueurs. Puisque les divers joueurs ont parfois des intérêts divergents, la présence d'un facilitateur efficace est donc utile pour maintenir la cohésion et la CCL qui agit sur le plan national et qui n'est pas orientée vers le profit, a joué ce rôle.

Sous ce thème, la CCL a passé la dernière année à adapter ses programmes et ses services au nouvel environnement de l'industrie laitière afin de continuer à être un facilitateur efficace et un important contributeur du secteur. Des initiatives précises sont inspirées des résultats du sondage auprès de l'industrie qui a eu lieu en hiver 2016-2017 et les résultats seront mesurés par un sondage semblable qui aura lieu en 2020. D'autres indicateurs de rendement seront utilisés pour mesurer à quel point l'industrie perçoit la CCL comme une source d'information utile et fiable.

But sur 5 ans

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

Indicateurs de rendement

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

STRATÉGIE	OBJECTIF POUR 2018-2019
Les communications avec l'industrie sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires sont davantage engagés

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

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

Sous ce thème stratégique, la stratégie de la CCL implique en même temps le fonctionnement au quotidien du système de gestion de l'offre de lait et des efforts pour rendre son administration plus efficace. Le fonctionnement au quotidien du système comprend le contrôle de la quantité de lait produite au Canada, l'administration de programmes pour compenser la saisonnalité de la consommation et l'administration des ententes fédérales-provinciales et internationales²³.

But sur 5 ans

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

Indicateurs de rendement

- Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota et les transferts monétaires
- Nombre d'audits
- Les revenus totaux des producteurs ont augmenté grâce à la croissance
- Quota en proportion de la demande

STRATÉGIE	OBJECTIF POUR 2018-2019
Promouvoir une gestion de l'approvisionnement de lait plus réactive aux signaux du marché	<ul style="list-style-type: none">• Le nouveau système de gestion du quota est en place
Veiller à respecter les ententes fédérales-provinciales et internationales	<ul style="list-style-type: none">• Enclencher la modernisation de l'Entente globale sur la mise en commun des revenus du lait et le <u>Plan national de commercialisation du lait</u> pour refléter les changements dans l'industrie.• Suivi des négociations de l'ALÉNA
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable	<ul style="list-style-type: none">• Les revenus des producteurs sont stables ou en hausse grâce à la croissance du marché• Les calculs des revenus des mises en commun

²³ Cela permet de s'assurer que le Canada respecte ses engagements d'exportations subventionnées en vertu de l'OMC. De plus, la CCL importe le contingent tarifaire de beurre approuvé annuellement par Affaires mondiales Canada.

	sont justes et faits en temps opportun
Veiller à ce que la production canadienne corresponde à la demande	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement opportun et suffisant de produits laitiers sur le marché intérieur • Allocation de quota juste et en temps opportun pour répondre à la demande

Thème stratégique : Une CCL bien gérée

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

But sur 5 ans

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

Indicateurs de rendement

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

STRATÉGIE	OBJECTIF POUR 2018-2019
Assurer une main-d'œuvre productive et engagée	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'accueil des nouveaux employés et le maintien en poste • Améliorer la collaboration interne entre les équipes
Adapter les systèmes informatiques au nouvel environnement de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des plateformes communes de communication avec l'industrie • Améliorer les services du Web • Continuer d'adapter les systèmes des TI
Mettre en œuvre les nouvelles politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les nouvelles politiques du gouvernement ont

Lettre de mandat

En conformité avec la lettre de mandat que le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a envoyé au président de la CCL en août 2016, la CCL continue d'administrer des programmes pour faire avancer la science et l'innovation comme le Programme d'innovation laitière et le Fonds d'investissement partagé. Son Initiative pour le développement de la main-d'œuvre comprend un programme de bourses d'études supérieures qui contribue également au développement de la capacité de recherche et de nouvelles connaissances.

La CCL a poursuivi son examen annuel sur les prix de soutien et elle continue d'effectuer le suivi des subventions à l'exportation et de se préparer en vue de la fin de ces subventions suivant la décision de Nairobi de l'OMC.

Au besoin, la CCL a collaboré avec les autres ministères concernant les ententes commerciales.

Enfin, pour appuyer le processus de nomination du gouverneur en conseil, la CCL fournit aux organisations gouvernementales pertinentes l'information nécessaire afin de mener à terme le processus de nomination du poste de chef de la direction.

²⁴ À savoir, la politique du gouvernement sur la sécurité et les nouvelles exigences de la loi en matière d'accessibilité

RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

Les états financiers présentés dans le présent Sommaire sont fondés sur les Normes internationales d'information financière (IFRS). Durant la période couverte par le présent Sommaire du Plan d'entreprise, il est attendu que la structure et les normes des états financiers, de même que les activités et programmes principaux de la CCL, demeurent les mêmes. De petites dépenses d'immobilisation sont prévues.

Les tableaux financiers budgétisés de la CCL s'appuient sur certaines hypothèses et projections tandis que les prévisions sont basées sur des résultats réels partiels au 31 janvier 2018.

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

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

- Les taux de change utilisés dans ces budgets sont de 1,30 \$ CA par \$ US en 2017-2018, de 1,25 \$ CA par \$ US en 2018-2019 jusqu'à 2022-2023.
- Les taux d'intérêt utilisés pour les prêts en souffrance sont de 1,4 % en 2017-2018, de 2,3 % en 2018-2019 et de 2,3 % de 2019-2020 à 2022-2023.
- Les taux d'intérêt des emprunts faits auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements demeurent au taux préférentiel estimé à 3,6 % en 2017-2018, 4,2 % en 2018-2019 et 4,5 % de 2019-2020 jusqu'à 2022-2023.

Créances

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

Comptes créditeurs

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

Vulnérabilité des prévisions selon les hypothèses

Au-delà de 2017, il est difficile de quantifier toutes les variables et prévoir les développements potentiels à cause de changements possibles dans l'industrie laitière et l'environnement du commerce international. Les principaux éléments du budget présenté sont la production totale, les besoins intérieurs, les prix de soutien et les conditions du marché mondial pour la vente de produits laitiers. Tout changement important aux hypothèses influence les résultats budgétisés.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2017 à 2023

	(en milliers)							
	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2016-2017	2017-2018	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Ventes et coûts des ventes								
Ventes au Canada	321 804 \$	226 786 \$	286 555 \$	247 522 \$	221 595 \$	222 603 \$	223 616 \$	224 633 \$
Coût des ventes au Canada	299 858	211 743	271 872	241 296	219 578	220 583	221 594	222 610
Frais de transport et de possession	7 412	6 997	5 924	3 649	2 797	2 849	2 901	2 955
Charges financières	438	803	1 073	1 605	1 855	1 865	1 874	1 883
Marge (perte) brute sur les ventes au Canada	14 096	7 243	7 686	972	(2 635)	(2 694)	(2 753)	(2 815)
Ventes à l'exportation	38 528	0	2 032	4 500	2 000	0	0	0
Coût des ventes à l'exportation	37 932	0	1 996	4 419	1 964	0	0	0
Frais de transport et de possession	2 154	0	21	73	27	0	0	0
Charges financières	12	0	0	0	0	0	0	0
Marge (perte) brute sur les ventes à l'exportation	(1 570)	0	15	8	9	0	0	0
Marge brute totale	12 526	7 243	7 701	980	(2 626)	(2 694)	(2 753)	(2 815)
Autres produits								
Financement provenant des mises en commun	7 039	7 364	8 355	8 287	9 831	10 211	10 542	10 879
Financement par le gouvernement du Canada	3 795	3 660	3 904	3 855	3 830	3 830	3 830	3 830
Services d'audit	186	190	164	174	175	180	180	180
	11 020	11 214	12 423	12 316	13 836	14 221	14 552	14 889
Total de la marge brute et des autres produits	23 546	18 457	20 124	13 296	11 210	11 527	11 799	12 074
Charges opérationnelles								
Initiatives de l'industrie	399	9 146	4 176	12 796	5 296	2 296	2 046	2 046
Étude sur le coût de production	825	863	837	851	868	886	903	922
Autres charges	345	63	122	152	167	176	179	166
	1 569	10 072	5 135	13 799	6 331	3 358	3 128	3 134
Frais d'administration								
Salaires et avantages du personnel	6 085	6 655	6 528	7 358	7 450	7 543	7 638	7 733
Autres frais d'administration	2 112	1 916	2 361	1 968	1 968	1 968	1 968	1 968
	8 197	8 571	8 889	9 326	9 418	9 511	9 606	9 701
Total des charges opérationnelles et des frais d'administration	9 766	18 643	14 024	23 125	15 749	12 869	12 734	12 835
Marge avant distribution aux agences et offices provinciaux	13 780	(186)	6 100	(9 829)	(4 539)	(1 342)	(935)	(761)
Distribution aux agences et offices provinciaux	8 400	8 718	10 565	3 837	390	383	384	386
Résultat net et résultat global total	5 380 \$	(8 904) \$	(4 465) \$	(13 666) \$	(4 929) \$	(1 725) \$	(1 319) \$	(1 147) \$

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
PLAN D'EMPRUNT
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2017 à 2023

(en milliers)

Trésor

Emprunts	Réel	Prévision	Projections				
	2016-2017		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Solde au début de l'exercice	94 192 \$	118 714 \$	120 440 \$	118 592 \$	127 594 \$	129 962 \$	131 866 \$
Emprunts	266 045	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000
Remboursements	(241 523)	(158 274)	(161 848)	(150 998)	(157 632)	(158 097)	(158 232)
Solde à la fin de l'exercice	<u>118 714 \$</u>	<u>120 440 \$</u>	<u>118 592 \$</u>	<u>127 594 \$</u>	<u>129 962 \$</u>	<u>131 866 \$</u>	<u>133 634 \$</u>
Niveau moyen durant l'exercice:	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$	75 000 \$
Niveau le plus élevé durant l'exercice :							
	Mois	juillet	juillet	juillet	juillet	juillet	juillet
Montant	118,000 \$	126,000 \$	125,000 \$	130,000 \$	130,000 \$	130,000 \$	130,000 \$

Institution membre de l'Association canadienne des paiements

Emprunts	Réel	Prévision	Projections				
	2016-2017		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Solde au début de l'exercice	4 030 \$	5 989 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$
Emprunts	39 428	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Remboursements	(37 469)	(51 989)	(50 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)
Solde à la fin de l'exercice	<u>5 989 \$</u>	<u>4 000 \$</u>					

Autorisation

En vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, la Commission peut obtenir des emprunts du gouvernement du Canada par l'intermédiaire du Trésor. Elle a également établi une ligne de crédit avec une institution membre de l'Association canadienne des paiements. Présentement, le ministre des Finances a autorisé des emprunts auprès du Trésor ne pouvant excéder 175 M\$ en tout temps. Le ministre des Finances a également autorisé des lignes de crédit ne pouvant excéder 50 M\$ auprès d'établissements membres de l'Association canadienne des paiements.

Motif des emprunts

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
 pour les exercices financiers prenant fin le 31 mars, de 2017 à 2023

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévision	Budget				
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Frais d'administration							
Crédits de la CCL (vote 1)	3 590 \$	3 829 \$	3 755 \$	3 755 \$	3 755 \$	3 755 \$	3 755 \$
Dépenses admissibles de rémunération	184	100	100	75	75	75	75
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3 774</u> \$	<u>3 929</u> \$	<u>3 855</u> \$	<u>3 830</u> \$	<u>3 830</u> \$	<u>3 830</u> \$	<u>3 830</u> \$

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
BUDGET DES IMMOBILISATIONS
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2017 à 2023

(en milliers)

	Réel	Prévision	Budget				
	<u>2016-2017</u>	<u>2017-2018</u>	<u>2018-2019</u>	<u>2019-2020</u>	<u>2020-2021</u>	<u>2021-2022</u>	<u>2022-2023</u>
Immobilisations	20 \$	86 \$	0 \$	0 \$	35 \$	0 \$	0 \$
Budget total des immobili	<u>20 \$</u>	<u>86 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>35 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>

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

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

ANNEXES

ANNEXE A - GLOSSAIRE DES TERMES LAITIERS

Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL)

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

Producteurs laitiers

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

Transformateurs secondaires

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

Plan national de commercialisation du lait

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

Transformateurs

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

Poudre de lait écrémé (PLÉ)

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

Solides non gras (SNG)

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

Gestion de l'offre

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

Prix de soutien

Prix auxquels la CCL offre d'acheter le beurre et la poudre de lait écrémé produits au pays dans le cadre de ses programmes intérieurs de saisonnalité. Les prix de soutien ne sont plus utilisés comme références pour établir les prix du lait à la ferme.

Contingents tarifaires

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

ANNEXE B - LIVRABLES ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Résultats	Indicateur de rendement	Scénario de base	Cible 2018-2019	Cible 2022-2023	Stratégie pour les données
Les investissements et l'innovation ont mené à une croissance continue du marché au sein du secteur laitier.	Le nombre de litres de lait utilisé dans le Programme LPC	0 (2017-2018)	21 millions de litres en 2018-2019	160 millions de litres en 2022-2023	Données annuelles provenant du Programme LPC
	Taux de croissance du marché lié aux activités de la CCL	Donnée non disponible	0,5 % en 2018-2019	4 % (cumulatif)	Croissance annuelle des besoins en lait liée aux programmes de la CCL
	Nombre de produits laitiers novateurs introduits par l'entremise du Programme d'innovation laitière (PIL)	2 (2016-2017)	2 en 2018-2019	10 (cumulatif)	Triage annuel provenant des dossiers du PIL
	Résultats du sondage de satisfaction auprès de l'industrie.	0,7 sur une échelle de -2 à +2 (2016-2017)	Aucun ²⁵	Les cotes se sont améliorées de 20 %	Taux de satisfaction selon le sondage
La CCL est réputée être un facilitateur neutre et un contributeur clé de l'industrie laitière	Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées	Données non disponibles	75% en 2018-2019	85% en 2022-2023	Compilation par Politiques et Économie
	Nombre d' <u>invitations</u> reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (excluant les rapports aux assemblées annuelles des offices)	Données non disponibles	12 en 2018-2019	20 en 2022-2023	Compilation par le bureau du chef de la direction

²⁵ Un sondage a été mené en 2016-2017 et servira de référence. Le sondage sera répété en 2019-2020.

Résultats	Indicateur de rendement	Scénario de base	Cible 2018-2019	Cible 2022-2023	Stratégie pour les données
	provinciaux)				
	Inscriptions aux modules de formation en ligne	Données non disponibles	10 en 2018-2019	15 en 2022-2023	Compilation par les communications
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 et les transferts monétaires	8 jours maximum (2016-2017)	8 jours maximum	8 jours maximum	Données de Finance et Administration
	Nombre d'audits	100 audits de la classe 3d 40 audits de participants au Programme de permis des classes spéciales de lait (2016-2017)	20 audits de la classe 3d 40 audits de participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 51 audits des participants à la classe 7 en 2018-2019	20 audits de la classe 3d 40 audits de participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 42 audits des participants à la classe 7	Données de Vérification et Évaluation
	Les revenus totaux des producteurs ont augmenté grâce à la croissance	1% (évaluation, donnée jamais évaluée par le passé)	1% en 2018-2019	1% en 2022-2023	Données de la mise en commun
	Quota comme pourcentage de la demande	Le quota est entre 99 % et 101 % de la demande (2016-2017)	Le quota est entre 99 % et 101 % de la demande	Le quota est entre 99 % et 101 % de la demande	Données de Politiques et Économie
La CCL est organisée et a les ressources nécessaires pour appuyer l'industrie laitière dans l'avenir	Satisfaction des employés mesurée au moyen d'un sondage annuel	92% (2016-2017)	80 % ou plus	90% ou plus	Données provenant du sondage annuel sur la satisfaction auprès des employés
	Nombre d'outils ou de politiques élaborés et adaptés pour mieux servir	2 (2016-2017)	4 en 2018-2019	4 en 2022-2023	Données provenant des Technologies de l'information et de

Résultats	Indicateur de rendement	Scénario de base	Cible 2018-2019	Cible 2022-2023	Stratégie pour les données
	l'industrie				l'Équipe de la haute direction.