



Commission  
canadienne du lait

Canadian Dairy  
Commission

---

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE LA  
**COMMISSION CANADIENNE DU LAIT**  
DE 2004-2005 À 2008-2009

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT  
ET D'INVESTISSEMENT  
POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE TERMINANT  
LE 31 JUILLET 2005

Octobre 2004

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

I. Survol de la Commission canadienne du lait.....	1
II. Rendement de la Commission canadienne du lait .....	3
III. Questions clés et orientations stratégiques.....	8
IV. Objectifs pour la période de planification .....	10
V. Renseignements financiers .....	13
Hypothèses principales .....	13
Activités de mise en marché – État et Budget .....	14
État des résultats du Programme de soutien laitier et des coûts financés par le gouvernement du Canada (années laitières).....	15
État des résultats du Programme de soutien laitier et des coûts financés par le gouvernement du Canada (exercices financiers).....	16
Plan d'emprunt .....	17
Budget d'investissement.....	18
ANNEXE A.....	19

### **Aperçu de la CCL**

Créée en 1966

62 employés

Emplacement : Ottawa

Site Web : [www.ccl-cdc.gc.ca](http://www.ccl-cdc.gc.ca)

Budget 2003-2004 : 6,5 \$ millions

Dispositions législatives:     La *Loi sur la Commission canadienne du lait* et sa réglementation  
                                      La *Loi sur la gestion des finances publiques*  
                                      *Directives ministérielles données à la Commission canadienne du lait (Exportation de produits laitiers)*  
                                      La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*

### **Mandat**

La Commission canadienne du lait (CCL), une société d'État fédérale, joue un rôle important de facilitateur auprès du secteur multimilliardaire que représente l'industrie laitière canadienne. Constituée aux termes de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* de 1966, la CCL relève du Parlement par l'intermédiaire du Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada. Ses objectifs législatifs comportent deux volets : permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution pour leur travail et leur investissement; et assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.

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

Désignée personne morale à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCL est autorisée à acheter, entreposer, transformer et vendre des produits laitiers; à enquêter sur les questions touchant la production, la transformation et la mise en marché de tout produit laitier et à aider à la promotion des produits laitiers.

### **Sommaire des activités**

La Commission s'acquitte de son mandat en collaborant avec les autorités provinciales gouvernementales et les représentants de l'industrie tels que les producteurs laitiers<sup>1</sup>, les transformateurs, les transformateurs secondaires et les consommateurs. Au nom du gouvernement fédéral, la CCL coordonne et appuie l'industrie laitière dans le développement et la mise en œuvre de politiques et de programmes importants.

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

- gère les programmes intérieurs de saisonnalité et de retrait des surplus;
- gère le Programme de permis des classes spéciales de lait et le Programme de marketing des ingrédients laitiers;
- calcule et recommande à l'industrie le niveau de quota de mise en marché pour le lait

---

<sup>1</sup> Les termes soulignés sont expliqués à l'annexe A.

- de transformation au Canada;
- établit les prix de soutien pour le beurre et la poudre de lait écrémé; et,
- administre les systèmes de mise en commun de l'industrie.

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

### ***Organisation et structure***

La CCL est composée de trois dirigeants nommés par le gouverneur en conseil : un président et directeur général, un vice-président et un commissaire. Les trois postes sont à temps partiel. Au 31 juillet 2004, la CCL se compose des trois membres suivants :

John Core, président et directeur général  
Carl Harrison, vice-président  
Jean Grégoire, commissaire

Au total, 62 employés à plein temps assurent un éventail de services à l'industrie laitière et à tous les Canadiens, au nom de la Commission canadienne du lait.

## **II RENDEMENT DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT**

---

### ***Environnement de la CCL en 2003-2004***

La dernière année laitière (2003-2004) a été une année d'ajustements pour l'industrie laitière canadienne. Les mécanismes d'exportation ont dû changer à la suite de la décision du groupe d'appel de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), en décembre 2002. Cette décision limite les exportations de produits laitiers du Canada au niveau des exportations subventionnées.

Pour l'industrie laitière, cela signifie une réduction radicale des exportations de poudre de lait écrémé et de fromage et des exportations dans la catégorie « autres produits laitiers », qui comprend entre autres la crème glacée, le lait évaporé et la poudre de lait entier. Par conséquent, les stocks de poudre de lait écrémé de la CCL ont augmenté en 2003-2004 et la CCL, en collaboration avec l'industrie laitière, trouvera des façons de réduire ces stocks à l'avenir. Ces stocks plus élevés augmentent les frais de fonctionnement de la CCL, qui sont défrayés par les producteurs de lait. Par contre, ces stocks requièrent une augmentation de la capacité d'emprunt de la CCL pour qu'elle puisse acheter toute la poudre de lait écrémé excédentaire et ce, durant toute l'année.

Une autre conséquence de la restriction des importations est que les producteurs de lait doivent suivre de près la demande intérieure pour éviter des surplus qu'on ne peut plus exporter. Lorsque la production s'approche de la demande, il faut conserver des inventaires plus élevés pour parer aux fluctuations saisonnières de la demande de beurre. Ainsi, la CCL a augmenté ses stocks de beurre, ce qui a contribué à augmenter ses frais de fonctionnement et ses besoins en emprunts.

La demande de produits laitiers de transformation au Canada, au cours de l'année écoulée, a entraîné une hausse du quota de mise en marché (QMM) en automne. À la fin de l'année, le QMM était redescendu à un niveau similaire à celui d'août 2003. Le 1<sup>er</sup> février 2004, la CCL a annoncé une augmentation des prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé équivalente à 2,2 cents par litre de lait. Cette augmentation constitue un pas important vers la réalisation de l'engagement de la CCL qui prévoit une hausse graduelle des prix de soutien qui permettra, au 1<sup>er</sup> février 2006, à 50 p. cent des producteurs de lait du Canada de recouvrer leurs coûts de production. Durant l'été, la CCL a tenu des consultations pour évaluer si une deuxième hausse des prix était justifiée par les répercussions de la crise de l'ESB sur les revenus des producteurs de lait. À la lumière des données sur les coûts de production disponibles à ce moment, les commissaires ont décidé qu'une augmentation des prix de soutien n'était pas justifiée. Ils se sont cependant engagés à augmenter les prix de façon marquée durant la prochaine année laitière.

Durant l'année, la CCL a continué de favoriser un dialogue ouvert entre les producteurs de lait et les transformateurs. Ces deux secteurs de l'industrie se sont mis d'accord pour travailler ensemble sur certains enjeux, tel que rapporté plus loin dans ce Plan.

## **Gouvernance à la CCL**

Le Conseil d'administration de la CCL est composé de trois commissaires nommés par le gouverneur en conseil. Les commissaires doivent surveiller la gestion et les activités de la CCL dans le meilleur intérêt de la Commission. Ils doivent aussi s'assurer de l'existence d'un bon mécanisme de reddition de comptes pour les fonds versés par le gouvernement du Canada et par l'industrie. Les commissaires comptent de nombreuses années d'expérience au sein de l'industrie laitière et leurs antécédents comme producteurs et transformateurs sont le gage d'une approche équilibrée permettant de bien composer avec les objectifs souvent conflictuels des intervenants de l'industrie.

Dans le cadre de leur administration générale, les commissaires doivent :

- établir et approuver l'orientation stratégique, le Plan d'entreprise et les budgets, avec la collaboration de la haute direction;
- approuver le rapport annuel et les états financiers vérifiés par le Vérificateur général du Canada;
- s'assurer de l'existence d'un mécanisme approprié de reddition de comptes grâce à l'exécution de vérifications internes et à l'évaluation des systèmes, des pratiques et des programmes de la CCL;
- rendre compte des activités et des services offerts à l'industrie par la CCL dans le cadre du mandat prévu par la loi, et présenter les états financiers connexes au CCGAL au moins quatre fois par année;
- recevoir l'audit annuel et le rapport d'examen spécial du Vérificateur général, remis tous les cinq ans, et en assurer le suivi.

Les initiatives suivantes ont été réalisées au cours de l'année écoulée :

- deux commissaires et un directeur principal ont suivi une formation sur la gouvernance pour les sociétés d'État;
- on a fait une évaluation du Programme d'innovation en matière de produits laitiers et du Programme de marketing des ingrédients laitiers;
- on a fait une vérification interne de la présentation des états financiers et de l'information sur la comptabilité de gestion;
- les employés ont participé à une présentation du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, émis par le Conseil du Trésor le 1<sup>er</sup> septembre 2003;
- on a mis à jour la politique sur la couverture du taux de change de la Commission pour qu'elle reflète les dernières directives de l'Institut canadien des comptables agréés;
- un comité interne a été créé pour voir à l'implantation des recommandations découlant de l'analyse des menaces et des risques effectuée à la Commission;
- les commissaires ont approuvé une mise à jour de la délégation de l'autorité financière;
- la Commission des droits de la personne a effectué une vérification de la CCL du point de vue de l'équité en matière d'emploi. Le Plan de la CCL à cet égard a été jugé acceptable.

## **Réalisation des objectifs en 2003-2004**

La suite de cette section présente les objectifs de la CCL pour la dernière période et un sommaire de l'état d'avancement des travaux pour chacun.

**Objectif 1 En collaboration avec les groupes de producteurs et de transformateurs, coordonner et faciliter un dialogue franc entre les deux secteurs afin de favoriser une vision commune, d'identifier les objectifs de l'industrie laitière canadienne et d'établir un moyen de communication global.**

### **Réalisations en 2003-2004**

Poursuivant le travail entrepris l'an dernier à ce chapitre, la CCL a collaboré avec Agriculture et Agroalimentaire Canada et les Producteurs laitiers du Canada pour assurer le suivi du premier atelier sur la vision de l'industrie laitière, tenu en mars 2003. On a développé une documentation importante comprenant diverses options liées aux enjeux identifiés alors, soit : la croissance du marché, l'innovation, et l'équilibre entre l'offre et la demande. Le personnel de la CCL a présidé le Comité directeur de même que les trois sous-comités chargés de proposer des options pour ces questions.

La CCL a ensuite organisé un deuxième atelier sur la vision de l'industrie laitière en octobre 2003. Bon nombre des 40 représentants des producteurs et transformateurs participants à cet événement avaient aussi assisté à l'atelier précédent. Les objectifs de cette rencontre étaient d'échanger de l'information sur la situation actuelle entourant les quatre questions précitées et d'identifier des actions concrètes que les producteurs et transformateurs pourraient entreprendre ensemble pour régler ces questions. À la suite de cet atelier en octobre, la CCL a écrit aux transformateurs et aux transformateurs secondaires pour leur demander de faire des propositions d'affaires qui auraient pour effet d'accroître le marché pour les produits et ingrédients laitiers. Ces propositions ont été orientées vers des programmes existants. Les Producteurs laitiers du Canada (PLC) ont créé un comité multidisciplinaire qui examine la réglementation afin d'identifier des obstacles à l'innovation. Ce comité a pour objectif de rallier les membres de l'industrie pour demander des changements à la réglementation. Les participants à l'atelier ont également demandé aux PLC d'invoquer des arguments de santé pour promouvoir les produits laitiers.

La CCL a aussi organisé un atelier pour chacune des mises en commun régionales, soit la Mise en commun de tout le lait et la Mise en commun du lait de l'Ouest.

La rédaction du livre sur l'histoire de la CCL va bon train. Au terme d'un appel d'offre, le contrat a été décerné à CRAAQ inc., une entreprise de Québec. Cependant, sept mois après le début des travaux, la CCL a mis fin au contrat car elle n'était pas satisfaite des services du CRAAQ. Pour poursuivre le projet, la CCL a mis sous contrat la rédactrice principale. Elle travaille dans nos bureaux et un comité consultatif, de même que le personnel de la CCL, l'appuie dans ses recherches et dans la rédaction de l'ouvrage. Le comité réunit des intervenants expérimentés issus de régions et de secteurs variés de l'industrie laitière canadienne.

Durant la dernière année, des transformateurs se sont rassemblés pour créer une nouvelle organisation qui représente leurs intérêts. L'Association des transformateurs laitiers du Canada a débuté à la fin de 2003 et compte maintenant une douzaine d'entreprises de partout au Canada. La CCL appuie cette initiative car elle permet aux transformateurs de faire entendre leur voix à l'échelle nationale.

**Objectif 2 Faciliter les changements requis dans l'industrie laitière canadienne à la suite de la décision de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en ce qui concerne les exportation des produits laitiers canadiens et appuyer l'équipe canadienne de négociation à l'OMC.**

**Réalisations en 2003-2004**

Pour arriver à gérer de façon plus serrée la production de lait au Canada, la CCL a travaillé de très près avec l'industrie au cours de la dernière année pour effectuer les changements nécessaires aux politiques de quota. Divers scénarios ont été élaborés, analysés et proposés au Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL). Ce comité décide des changements mis en place. En mars, le CCGAL a adopté un des scénarios proposés par la CCL en vue de rendre plus efficace la gestion des approvisionnements de lait dès août 2004. Ce scénario comprend des contrôles plus serrés de la production et une augmentation des stocks normaux de beurre de 11 à 12 millions de kilogrammes.

En réaction à la décision de l'Organe d'appel de l'OMC en 2002, l'Entente globale sur la mise en commun des revenus du lait a été modifiée pour en retirer toutes les dispositions relatives au mécanisme d'exportation individuel. La CCL a supervisé les changements et le processus d'approbation de la nouvelle Entente. La CCL recueille actuellement les signatures des neuf provinces signataires de cette mise en commun.

La CCL a assumé la responsabilité du travail de vérification entourant la disparition du mécanisme d'exportation individuel qui permettait la signature directe de contrats, entre producteurs et transformateurs, pour l'approvisionnement de lait dans le but de fabriquer des produits laitiers destinés à l'exportation. Ces vérifications ont été faites en collaboration avec les provinces.

Suivant les directives ministérielles, la CCL a mené ses activités d'exportation dans le respect des limites à l'exportation imposées au Canada par l'OMC. Chaque transaction a donc donné lieu à l'émission d'un permis. Des rapports trimestriels ont été soumis à Agriculture et Agroalimentaire Canada.

**Objectif 3 Encourager la consommation de produits laitiers et l'utilisation d'ingrédients laitiers canadiens par la promotion, la recherche sur les marchés et l'appui technique.**

**Réalisations en 2003-2004**

En plus de continuer ses activités régulières, le Programme de marketing des ingrédients laitiers a inauguré un nouveau fonds de soutien technique. Le Programme de soutien technique des ingrédients laitiers offre une aide aux transformateurs secondaires canadiens impliqués dans la reformulation de produits finis dans le but d'y incorporer des ingrédients laitiers. Le Programme vise à offrir un appui financier aux transformateurs secondaires canadiens qui ne disposent pas des installations, de l'expertise technique ou encore des ressources nécessaires pour mener des analyses et des essais contrôlés. Le Programme, lancé en 2003, dispose d'un budget de 100 000 \$ par année. Il a déjà reçu plusieurs demandes intéressantes.

À la suite de sa participation au financement de la promotion du beurre au cours des deux dernières années, la CCL a communiqué avec les Producteurs laitiers du Canada (PLC) pour voir comment elle pourrait participer davantage dans la promotion sans chevaucher les efforts des travaux en cours. Les discussions se poursuivent.



#### **Objectif 4 Atteindre une administration efficace par l'amélioration des pratiques administratives et de gestion.**

##### **Réalisations en 2003-2004**

À la suite de l'évaluation des menaces et des risques menée l'an dernier, la CCL a formé un Comité sur la santé et la sécurité au travail qui conseillera les membres de la direction sur l'élaboration de politiques et fera des recommandations sur les questions de santé et sécurité.

La CCL a installé des ordinateurs hors site lui permettant de reprendre ses opérations rapidement en cas de sinistre important dans son édifice. Ce site de secours est un élément clé du plan de reprise des opérations de la Commission.

L'évaluation des programmes s'est poursuivie. Le Programme de marketing des ingrédients laitiers a été évalué durant le printemps et l'été 2003. Le rapport issu de cette évaluation et présenté au CCGAL en octobre appuie la croissance des activités du Programme de marketing. À la demande du CCGAL, l'évaluation du Programme de permis des classes spéciales de lait a été reportée pour permettre à la CCL d'évaluer le Programme d'innovation en matière de produits laitiers avant sa date prévue d'examen. Les conclusions et recommandations de cette évaluation ont été présentées au CCGAL en janvier. En juillet, le CCGAL a reconduit le programme pour une durée de cinq ans, soit jusqu'au 31 juillet 2010. Le comité a aussi approuvé l'ajout d'un conseiller technique au Comité de sélection.

La CCL a aussi entrepris d'évaluer les services qu'elle offre aux divers forums de l'industrie tels que le CCGAL, la Mise en commun de tout le lait, la Mise en commun du lait de l'Ouest et leurs comités techniques. L'organisation des réunions, la préparation et la distribution des documents d'information, les analyses techniques et les procès verbaux et rapports sont parmi les services évalués. Les résultats de cette évaluation étaient positifs et les conclusions et recommandations ont été présentées au CCGAL en juillet.

Au chapitre des ressources humaines, la CCL a travaillé de près avec la Commission des droits de la personne au cours de la dernière année dans le cadre d'une vérification de la conformité de la CCL à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Le Plan de la CCL en cette matière sera mis en place au cours des trois prochaines années. La CCL a aussi fait un examen préliminaire de la démographie de sa main d'œuvre et un plan de succession suivra. Comme le départ d'un certain nombre d'employés durant l'année a occasionné un travail de recrutement considérable, l'analyse des besoins en compétences a été remise à l'an prochain.

### III QUESTIONS CLÉS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

---

Au fil des ans, le système canadien de gestion des approvisionnements a su s'adapter à de nouveaux paramètres. La libéralisation des marchés a donné lieu à plusieurs changements. À mesure que progresse le cycle de négociations de Doha à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la possibilité d'une réduction des tarifs sur les importations assortie d'un accès accru au marché canadien suscite bien des inquiétudes au sein de l'industrie laitière. Toute réduction du niveau des exportations subventionnées permises sous l'OMC aurait aussi de sérieuses répercussions.

Une réduction des tarifs menace l'intégrité du marché intérieur en augmentant la probabilité que des produits étrangers comme le beurre entre au Canada et fasse compétition aux produits canadiens. Ceci rendrait très difficile la gestion des approvisionnements pour le marché intérieur, ignorant la quantité exacte de produits importés dans une période donnée. Un accès accru au marché canadien entraînerait une diminution de la production canadienne de lait requise pour approvisionner le marché intérieur. Les limites actuelles des exportations rendent difficiles le retrait de nos surplus de solides non gras et toute réduction additionnelle aggraverait une situation déjà délicate.

Le surplus structurel de solides non gras dépasse de loin nos limites à l'exportation et l'industrie doit trouver des moyens de faire face à cette situation. Les politiques de quota et d'établissement des prix à la ferme sont révisés pour abolir les incitatifs qui augmentent le surplus structurel. De plus, il faut trouver rapidement de nouvelles utilisations sur le marché intérieur pour les solides non gras.

L'augmentation du surplus structurel des solides non gras a un impact direct sur les opérations de la CCL. Afin de conserver l'équilibre du système de gestion des approvisionnements, la CCL doit acheter ce surplus et lui trouver des débouchés. Pour financer ces achats, la CCL emprunte de l'argent au Trésor et rembourse ces emprunts lorsque le produit est vendu. Les intérêts de ces emprunts sont payés par l'ensemble des producteurs de lait du Canada. Maintenant que le surplus est plus grand, la CCL doit augmenter le montant emprunté au Trésor pour pouvoir stocker ce surplus jusqu'à ce qu'il puisse être vendu.

De plus, l'industrie a resserré les politiques de quotas pour freiner la production de solides non gras pour lesquels il n'y a pas de demande intérieure. La CCL a donc augmenté ses stocks normaux de beurre pour pouvoir approvisionner le marché si une pénurie de gras laitier survenait. Pour y arriver, la CCL doit emprunter davantage. Les intérêts de ces emprunts sont payés à la fois par le marché et par les producteurs de lait.

Les prix du lait à la ferme continuent d'alimenter la controverse et l'industrie doit examiner les options possibles après 2006, date à laquelle la CCL aura atteint son objectif d'inclure 50 p. cent des producteurs dans son examen annuel des prix de soutien.

La complexité croissante de l'industrie ralentit la prise de décision autant à l'échelle nationale qu'au niveau des mises en commun. L'industrie devra se centrer davantage pour que les décisions soient prises en temps opportun.

L'environnement interne de la Commission canadienne du lait subit aussi des changements. Notre main d'œuvre vieillit et nous devons préparer la prochaine génération de spécialistes et de gestionnaires. La Commission désire aussi consacrer plus d'énergie à la gouvernance et ceci requiert que de nouveaux systèmes soient mis en place.

La CCL a identifié six défis à relever au cours des cinq prochaines années :

- mettre l'accent sur l'importance de la gouvernance des sociétés publiques;
- renouveler une main d'œuvre vieillissante;
- développer une meilleure cohésion au sein de l'industrie laitière canadienne et des prises de décision plus rapides;
- créer des marchés intérieurs pour écouler les solides non gras et gérer les approvisionnements de lait de façon plus serrée;
- composer avec l'incertitude liée à l'efficacité des barrières tarifaires, selon les résultats des négociations de l'OMC;
- une stratégie d'établissement des prix pour l'après 2006.

## **IV OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION**

---

En février dernier, la CCL a entrepris un exercice de planification stratégique pour bien identifier ses priorités pour les trois prochaines années. Durant cet exercice, la CCL s'est dotée de l'énoncé de mission suivant :

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

La Commission canadienne du lait accomplira cette mission en administrant le système de gestion des approvisionnements et en offrant leadership et conseils aux intervenants de l'industrie laitière.

Dans l'esprit de sa mission, la CCL développera une vision claire de l'industrie laitière et de sa propre organisation et communiquera cette vision à tous les intervenants de l'industrie et à ses employés. La CCL continuera d'offrir des conseils transparents, équitables et impartiaux aux intervenants, d'administrer les programmes et les services avec diligence et honnêteté, d'encourager un dialogue franc entre les intervenants et de veiller à une représentation équitable de leurs intérêts.

Le Plan stratégique reflète aussi les valeurs de la CCL :

**INTÉGRITÉ** : Les employés et les commissaires de la CCL accompliront leurs tâches en respectant des principes d'éthique, d'honnêteté et d'impartialité. La CCL honorera ses engagements.

**LEADERSHIP** : La CCL communiquera sa vision de l'industrie et de l'organisation. Elle exercera un bon jugement lors de la mise en œuvre des changements nécessaires. Les nouvelles idées seront bien reçues et la norme sera remise en question. Le travail d'équipe sera essentiel. Les gestionnaires et les Commissaires de la CCL prêcheront par l'exemple.

**RESPECT ET DIGNITÉ** : Les compétences et contributions de chacun seront reconnues et appréciées. La diversité sera valorisée. Les comportements inappropriés ne seront pas tolérés.

**PROFESSIONNALISME** : La CCL s'efforcera d'atteindre l'excellence grâce à un travail qui soit constamment de qualité supérieure et produit en temps opportun. Les employés et les commissaires de la CCL se conduiront de façon professionnelle.

Fidèle à cette mission et ces valeurs, et en conformité avec l'analyse de l'environnement présentée à la section III, la CCL a identifié les objectifs suivants pour la période de planification. Les deux premiers objectifs ont trait aux opérations internes de la CCL alors que les cinq autres concernent les services que la CCL offre aux intervenants de l'industrie laitière.

## OBJECTIFS CORPORATIFS

### **Objectif 1**

**Améliorer la gouvernance, conformément aux directives du Conseil du Trésor relatives à la fonction de contrôleur moderne.**

*Indicateurs de performance pour 2004-2005*

La CCL :

- examinera et mettra à jour ses règlements
- intégrera et adoptera les politiques corporatives de la CCL concernant l'équité en matière d'emploi, de même que le Code de valeurs et d'éthique du Conseil du Trésor
- fera la promotion des valeurs de la CCL auprès de ses employés
- veillera à ce que tous les commissaires suivent le cours sur la gouvernance pour les sociétés d'État
- portera l'amélioration des communications internes aux objectifs de la direction pour 2004-2005
- encouragera ses gestionnaires à tenir des réunions régulières avec leurs employés
- établira un forum pour les gestionnaires intermédiaires
- harmonisera le traitement et le classement de l'information, sous formes électronique et imprimée
- formera son personnel concernant leurs obligations liées à la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- organisera une deuxième ronde de formation pour le personnel sur le système électronique de gestion des dossiers

### **Objectif 2**

**Améliorer la planification liée aux ressources humaines.**

*Indicateurs de performance pour 2004-2005*

La CCL :

- préparera un plan de succession
- offrira à tous les employés la chance de préparer un plan de formation personnalisé
- préparera un plan de formation général

## OBJECTIFS LIÉS AUX SERVICES

### **Objectif 3**

**Offrir un leadership à l'industrie et plus spécialement, promouvoir les relations entre les intervenants.**

*Indicateurs de performance pour 2004-2005*

La CCL :

- complètera les initiatives des ateliers sur la vision de l'industrie et communiquera les résultats aux intervenants
- offrira des conseils transparents et impartiaux aux intervenants
- s'assurera que les intérêts des intervenants sont entendus
- participera à la Table ronde de l'industrie laitière d'Agriculture et Agroalimentaire Canada

#### **Objectif 4**

##### **Continuer de développer des marchés rentables pour les produits laitiers canadiens.**

*Indicateurs de performance pour 2004-2005*

La CCL :

- développera, recommandera au Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) et financera un programme d'innovation plus ambitieux pour le développement et la mise en marché de produits laitiers
- explorera des façons de remplacer les succédanés par des produits laitiers et explorera de nouveaux marchés pour les solides non gras dans le but de faire des propositions au CCGAL
- stimulera la croissance grâce à des initiatives de partenariat
- maximisera les exportations permises par l'Organisation mondiale du commerce (OMC)
- développera des politiques visant à réduire le surplus structurel

#### **Objectif 5**

##### **Fournir un appui technique à l'équipe canadienne de négociations et évaluer l'impact potentiel des négociations sur l'agriculture de l'Organisation mondiale du commerce sur l'industrie laitière du Canada.**

*Indicateurs de performance pour 2004-2005*

La CCL :

- suivra les négociations et offrira de l'aide et des conseils techniques à l'équipe canadienne de négociation
- évaluera, prévoira et communiquera tout impact potentiel sur l'industrie laitière canadienne

#### **Objectif 6**

##### **Coordonner la gestion efficace du quota national de lait.**

*Indicateurs de performance pour 2004-2005*

La CCL :

- fournira au CCGAL diverses analyses et recommandations pour la gestion des quotas
- aidera à la mise en place et à l'administration du système choisi

#### **Objectif 7**

##### **Revoir l'établissement des prix à la ferme au delà de 2006.**

*Indicateurs de performance pour 2004-2005*

La CCL :

- tiendra des consultations sur l'établissement des prix à la ferme au delà de 2006 et sur leur dépendance envers les prix de soutien

## **V RENSEIGNEMENTS FINANCIERS**

### **Pour les années laitières finissant le 31 juillet, de 2003 à 2009**

---

#### ***Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget et des prévisions***

Les données pour 2002-2003 et 2003-2004 sont réelles. Les données des années subséquentes, soit de 2004-2005 à 2008-2009, sont des projections.

Pour l'année laitière 2003-2004, les besoins canadiens étaient en hausse de 0,2 p. cent par rapport à l'année écoulée, soit de 48,9 à 49,0 millions d'hectolitres de lait. On s'attend à ce que les besoins canadiens demeurent relativement stables en 2004-2005.

Au delà de 2005, il est difficile de quantifier toutes les variables et de prévoir tous les développements potentiels en raison des changements qui pourraient survenir au sein de l'industrie laitière. L'instauration d'un régime d'approvisionnement plus rigoureux devrait maintenant permettre de répondre plus précisément aux besoins canadiens. Le plus grand défi consiste à éviter les accumulations de stocks de beurre tout en prévenant les pénuries. Toutefois, il est raisonnable de supposer que les besoins diminueront graduellement entre 2005-2006 et 2008-2009, si les données économiques sont fiables.

#### **Variabilité des prévisions selon les hypothèses**

Les éléments clés du budget soumis sont la production totale de lait de transformation, les besoins intérieurs, les prix de soutien et les conditions du marché mondial pour les ventes de produits laitiers. Tout changement important aux hypothèses affectera les résultats prévus au budget.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ACTIVITÉS DE MISE EN MARCHÉ - ÉTAT ET BUDGET  
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2003 à 2009

(en milliers de dollars)

	Budget	Réel vérifié	Budget	Prévisions	Budget				
	2002/03		2003/04		2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Ventes	261 928	\$ 231 319	\$ 183 820	\$ 172 042	\$ 225 201	\$ 238 025	\$ 243 104	\$ 245 547	\$ 247 991
Coût des ventes	<u>253 622</u>	<u>212 038</u>	<u>178 522</u>	<u>167 171</u>	<u>218 502</u>	<u>231 243</u>	<u>236 325</u>	<u>238 768</u>	<u>241 212</u>
Marge (perte) sur les ventes	8 306	19 281	5 298	4 871	6 699	6 782	6 779	6 779	6 779
<b>Frais d'exploitation</b>									
Aide aux produits laitiers - au pays	300	258	300	357	300	300	300	300	300
Frais de possession	6 160	2 911	5 268	4 769	4 488	4 206	4 157	4 099	4 113
Activités de promotion et de programmes		461	918	2 520	6 815	6 524	6 415	6 415	6 415
Frais d'administration - activités de commercialisation	<u>3 555</u>	<u>3 126</u>	<u>3 251</u>	<u>3 137</u>	<u>3 572</u>	<u>3 708</u>	<u>3 837</u>	<u>3 969</u>	<u>4 104</u>
Total des frais d'exploitation	10 015	6 756	9 737	10 783	15 175	14 738	14 709	14 783	14 932
Résultats d'exploitation nets avant le financement	<u>1 709</u>	<u>(12 525)</u>	<u>4 439</u>	<u>5 912</u>	<u>8 476</u>	<u>7 956</u>	<u>7 930</u>	<u>8 004</u>	<u>8 153</u>
Financement par les producteurs et le marché	7 349	7 030	6 927	7 185	6 415	6 720	8 297	8 389	8 514
Résultats d'exploitation nets après le financement	<u>5 640</u>	<u>19 555</u>	<u>2 488</u>	<u>1 273</u>	<u>(2 061)</u>	<u>(1 236)</u>	<u>367</u>	<u>385</u>	<u>361</u>
Surplus au début de l'exercice	15 132	15 132	32 440	32 440	21 405	19 344	18 108	16 735	15 573
	<u>20 772</u>	<u>34 687</u>	<u>34 928</u>	<u>33 713</u>	<u>19 344</u>	<u>18 108</u>	<u>18 475</u>	<u>17 120</u>	<u>15 934</u>
Remboursement du surplus	2 247	2 247	12 308	12 308			1 740	1 547	1 583
Surplus à la fin de l'exercice (1) (2)	<u><u>18 525</u></u>	<u><u>\$ 32 440</u></u>	<u><u>\$ 22 620</u></u>	<u><u>\$ 21 405</u></u>	<u><u>\$ 19 344</u></u>	<u><u>\$ 18 108</u></u>	<u><u>\$ 16 735</u></u>	<u><u>\$ 15 573</u></u>	<u><u>\$ 14 351</u></u>



COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
 ÉTAT DES RÉSULTATS DU PROGRAMME DE SOUTIEN LAITIER  
 ET DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA  
 pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2003 à 2009

(en milliers de dollars)

	Réal vérifié 2002- 2003	Prévisions 2003-2004	Budget				
			2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009
Frais d'administration	3 599 \$	3 172 \$	3 211 \$	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$
Études laitières	300	343	300	300	300	300	300
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3 899 \$</u>	<u>3 515 \$</u>	<u>3 511 \$</u>	<u>3 500 \$</u>	<u>3 500 \$</u>	<u>3 500 \$</u>	<u>3 500 \$</u>

**Remarques**

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
 ÉTAT DES RÉSULTATS DU PROGRAMME DE SOUTIEN LAITIER  
 ET DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA  
 pour les EXERCICES FINANCIERS prenant fin le 31 MARS, de 2003 à 2009

(en milliers de dollars)

	Réal vérifié 2002- 2003	Réal 2003-2004	Budget				
			2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009
Frais d'administration	3 135 \$	3 219 \$	3 211 \$	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$
Études laitières	300	300	343	300	300	300	300
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3 435 \$</u>	<u>3 519 \$</u>	<u>3 554 \$</u>	<u>3 500 \$</u>	<u>3 500 \$</u>	<u>3 500 \$</u>	<u>3 500 \$</u>

**Remarques**

Le contrôle des années-personnes de la Commission a été supprimé le 1er avril 1989. À l'avenir la Commission prévoit maintenir un personnel de 62 employés et de trois commissaires.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
 PLAN D'EMPRUNT  
 pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2003 à 2009  
 (en milliers de dollars)

**Trésor**

	Réal vérifié 2002- 2003	Prévisions 2003-2004	Projections				
			2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009
<b>Emprunts</b>							
Solde au début de l'exercice	81 411 \$	28 702 \$	98 337 \$	102 949 \$	108 020 \$	111 064 \$	113 830 \$
Emprunts	78 710	161 234	136 534	130 000	130 000	130 000	130 000
Remboursements	(131 419)	(91 599)	(131 922)	(124 929)	(126 956)	(127 234)	(127 177)
Solde à la fin de l'exercice	<u>28 702</u> \$	<u>98 337</u> \$	<u>102 949</u> \$	<u>108 020</u> \$	<u>111 064</u> \$	<u>113 830</u> \$	<u>116 653</u> \$
Taux le plus élevé durant l'exercice :							
Mois	Août	Juillet	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin
Montant	81M\$	100M\$	110M\$	114M\$	116M\$	118M\$	120M\$

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

	Réal 2002- 2003	Prévisions 2003-2004	Projections				
			2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009
<b>Emprunts</b>							
Solde au début de l'exercice	- \$	734 \$	1 422 \$	650 \$	650 \$	650 \$	650 \$
Emprunts	8 967	29 192	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Remboursements	(8 233)	(28 504)	(10 772)	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)
Solde à la fin de l'exercice	<u>734</u> \$	<u>1 422</u> \$	<u>650</u> \$	<u>650</u> \$	<u>650</u> \$	<u>650</u> \$	<u>650</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 établi une marge de crédit avec une institution membre de l'Association canadienne des paiements. Les emprunts effectués auprès du ministre des Finances ne peuvent excéder 120 millions de dollars en tout temps. Les emprunts effectués en tout temps auprès d'un établissement membre de l'Association canadienne des paiements ne peuvent excéder 50 millions de dollars.

**Motif des emprunts :**

Ces emprunts sont nécessaires pour que la Commission puisse remplir son rôle qui est d'acheter des produits laitiers, de les vendre ou de les écouler autrement, ou d'emballer, de transformer, d'entreposer, d'expédier, d'assurer, d'importer ou d'exporter tout produit laitier qu'elle achète. La marge de crédit sert à assurer le financement provisoire et le bon fonctionnement du système de mise en commun des revenus du marché établi par les provinces.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
BUDGET D'INVESTISSEMENT  
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2003 à 2009

(en milliers de dollars)

	Réal 2002-03	Prévisions 2003-04	Budget					
			2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2007-08	
Immobilisations importantes	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dépenses secondaires *	<u>161</u>	<u>190</u>	<u>190</u>	<u>190</u>	<u>190</u>	<u>190</u>	<u>190</u>	<u>190</u>
Budget total des immobilisations	<u>161</u>	\$ <u>190</u>	\$ <u>190</u>	\$ <u>190</u>	\$ <u>190</u>	\$ <u>190</u>	\$ <u>190</u>	\$ <u>190</u>

\* La plupart des dépenses secondaires découlent du remplacement planifié d'ordinateurs et de systèmes de communications et de la mise à niveau des logiciels.

Les dépenses secondaires sont comprises dans l'ensemble des frais d'administration dans les tableaux financiers.

## **ANNEXE A**

### **LEXIQUE DES TERMES LAITIERS**

---

#### **Année laitière**

Les principaux éléments du régime de gestion des approvisionnements pour le secteur laitier canadien sont basés sur l'année laitière plutôt que sur l'année civile ou sur l'exercice financier. L'année laitière a été établie afin de coordonner les tendances naturelles de la production de lait et les besoins du marché; elle commence le 1<sup>er</sup> août et se termine le 31 juillet suivant.

#### **Besoins canadiens**

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

#### **Besoins intérieurs**

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

#### **Classes de lait**

Tout le lait du Canada est classifié selon son utilisation (ex. : de consommation, fromage, beurre, etc.). Le prix payé au producteur pour le lait varie selon la classe. Ce système de classification n'est pas lié à la qualité.

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

Constituant l'organisme national clé pour l'élaboration des politiques et les discussions concernant la production laitière et les secteurs de transformation, le CCGAL voit à la mise en oeuvre du Plan national de commercialisation du lait. La Commission canadienne du lait (CCL) préside et appuie le CCGAL et son Secrétariat, un comité technique qui procure l'analyse économique et conseille les membres du CCGAL. Le CCGAL est composé de représentants des producteurs et des gouvernements de toutes les provinces. Des représentants d'organismes nationaux de consommateurs, de transformateurs et de producteurs participent également à titre de membres sans droit de vote. Le CCGAL se réunit cinq fois par année pour aborder et examiner les principaux facteurs économiques et de mise en marché qui influencent le secteur laitier. De plus, il examine et surveille les transactions commerciales et les activités de promotion de la CCL, les systèmes de mise en commun établis pour les revenus du marché provenant de certaines ventes de lait, et les obligations provinciales en matière de répartition et d'utilisation du quota. Le CCGAL établit le niveau cible de la production laitière nationale ou le quota de mise en marché (QMM).

#### **Gestion des approvisionnements**

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

#### **Lait de transformation**

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

### **Plan national de commercialisation du lait**

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

### **Prix de soutien**

Prix auxquels la CCL offre d'acheter le beurre et la poudre de lait écrémé produits au pays dans le cadre de ses programmes intérieurs de saisonnalité. Ces prix de référence pour le commerce de gros de produits laitiers influencent indirectement les prix de gros de tous les produits laitiers de transformation. Ils sont établis à des niveaux permettant aux producteurs d'obtenir un revenu équitable.

### **Producteurs laitiers**

Les producteurs laitiers possèdent et exploitent des entreprises agricoles qui comprennent un troupeau de vaches laitières et expédient leur lait.

### **Quota de mise en marché (QMM)**

Le CCGAL détermine le niveau cible de la production nationale de lait de transformation, communément appelé le QMM. Ce niveau fait l'objet d'une surveillance constante et il est rajusté, au besoin, afin de refléter les variations de la demande intérieure pour les produits de lait de transformation sur la base de matière grasse, de même que les changements dans les activités d'exportation prévues auquel on a ajouté un tampon (appelé la marge) afin de minimiser la possibilité de pénuries sur le marché intérieur. Le CCGAL applique les dispositions du Plan national de commercialisation du lait pour établir les parts provinciales du QMM. Chaque province répartit sa part du QMM entre ses producteurs respectifs, selon ses propres politiques.

### **Surplus structurel**

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

### **Transformateurs**

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

### **Transformateurs secondaires**

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

DM69628