
SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE LA
COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
DE 2006-2007 À 2010-2011

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT
ET D'INVESTISSEMENT
POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE TERMINANT
LE 31 JUILLET 2007

TABLE DES MATIÈRES

I. Survol de la Commission canadienne du lait.....	1
II. Enjeux stratégiques de la période de planification.....	3
A) Évaluation des résultats de 2005-2006.....	3
B) Analyse de l'environnement externe.....	6
C) Évaluation des ressources de la CCL.....	8
III. Stratégies, buts et mesures du rendement.....	9
A) Description des stratégies.....	9
B) Buts, objectifs et mesures du rendement.....	10
IV. Renseignements financiers.....	13
Hypothèses principales	13
Activités de mise en marché - État et budget.....	14
État des résultats des coûts financés par le gouvernement du Canada par année laitière.....	15
État des résultats des coûts financés par le gouvernement du Canada par exercice financier.....	16
Plan d'emprunt.....	17
Budget d'investissement	18
ANNEXE A. Lexique des termes laitiers.....	19

Aperçu de la CCL

Créée en 1966

61 employés (au 1^{er} avril 2006)

Emplacement : Ottawa

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

Budget 2005-2006 : 6,8 \$ millions

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

Mission : Revitaliser l'industrie laitière canadienne au profit de tous ses intervenants.

Dispositions législatives: La *Loi sur la Commission canadienne du lait* et le *Règlement sur la commercialisation des produits laitiers*
 La *Loi sur la gestion des finances publiques*
 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 gouvernements provinciaux et les représentants de l'industrie tels que les producteurs laitiers¹, les transformateurs, les transformateurs secondaires et les consommateurs. Au nom du gouvernement fédéral, la CCL coordonne et appuie l'industrie laitière dans l'élaboration 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, le Programme d'innovation en matière de produits laitiers et le Programme de marketing du lait;

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

- calcule et recommande à l'industrie le niveau de quota de mise en marché pour le lait de transformation au Canada;
- établit les prix de soutien pour le beurre et la poudre de lait écrémé;
- administre les systèmes de mise en commun de l'industrie et,
- administre les importations de beurre du Canada de façon à respecter l'accès minimum au marché canadien établi à l'Organisation mondiale du commerce.

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

Organisation et structure

La Commission 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 1^{er} avril 2006, la CCL se compose des trois membres suivants :

John Core, président et directeur général

Carl Harrison, vice-président

Jean Grégoire, commissaire

II ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

A) Évaluation des résultats de 2005-2006

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

Objectif 1 : Fournir un leadership à l'industrie laitière canadienne

<i>SOUS-OBJECTIFS</i>	<i>MESURES DU RENDEMENT POUR 2005-2006</i>	<i>RÉSULTATS</i>
Adopter une méthodologie pour l'établissement des prix après 2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un processus d'examen de l'établissement des prix ▪ Recevoir les recommandations issues du processus d'examen ▪ Approbation de la Commission ▪ Mise en oeuvre des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cet objectif a été suspendu jusqu'à ce que les résultats du cycle de Doha de négociations à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) soient connus.
Accroître le niveau d'harmonisation entre les provinces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terminer l'examen de l'Entente de mise en commun de tout le lait d'ici mars 2006 ▪ Commencer les discussions sur une Entente nationale de mise en commun de tout le lait ▪ Coordonner une réunion nationale des vérificateurs d'ici mars 2006 ▪ Réviser le Guide national de vérification sur l'utilisation du lait d'ici mars 2006 ▪ Suivre de près la gestion nationale du quota de lait ▪ Terminer l'examen de l'Entente globale sur la mise en commun des revenus du lait et le présenter au CCGAL en janvier 2006 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cours. Les provinces ne se sont toujours pas entendues sur le texte d'une nouvelle entente. ▪ La CCL a proposé plusieurs scénarios au CCGAL de février 2006 et les discussions sont commencées au niveau des provinces. ▪ Rencontre tenue en septembre 2005. ▪ En cours. ▪ Le suivi et certains ajustements sont faits. ▪ Reporté. Les commentaires des provinces seront présentés au CCGAL en mai 2006.
Établir une nouvelle entente sur le prix de la classe 5(c)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer le comité sur les prix de la classe 5(c) ▪ Dépôt du rapport du comité au CCGAL ▪ Rapport final du comité et recommandation(s) ▪ Approbation du CCGAL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les recommandations du Comité ont été approuvées au CCGAL d'octobre 2005.

Objectif 2 : Encourager le développement des marchés pour les produits laitiers canadiens

<i>SOUS-OBJECTIFS</i>	<i>MESURES DU RENDEMENT POUR 2005-2006</i>	<i>RÉSULTATS</i>
Développer de nouveaux marchés lucratifs pour les solides non gras (SNG)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveaux marchés pour les SNG ▪ Achats et inventaires plus faibles de PLÉ en classe 4(m) ▪ Accroissement du niveau d'activités du Programme de marketing du lait ▪ Accroissement du niveau d'activités en classe 4(a)1 ▪ Augmentation des revenus par unité de SNG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SNG dans les mélanges à boisson chaude. ▪ Achats sous 4(m) ont été stables mais les stocks ont baissé de 45%². ▪ 19 projets approuvés et + de 260 entreprises visitées. ▪ Activité sous 4(a)1 = 11,3 Mkg³ de SNG. ▪ Les revenus des SNG sont passés de 4,07 à 4,25 \$/kg⁴.
Revoir les éléments nécessaires à la croissance des classes spéciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présenter les résultats de l'évaluation du programme des classes spéciales au CCGAL ▪ Agir selon les directives du CCGAL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport présenté en mai et juillet 2005. ▪ Certaines recommandations approuvées en juillet 2005 ; analyses supplémentaires confiées au Comité des marchés.
Établir des partenariats afin d'intensifier la promotion des produits laitiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation des partenariats par la CCL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 ententes signées, qui comprennent toutes les provinces. ▪ 2 plans de promotion approuvés.
Augmenter l'utilisation des ingrédients laitiers canadiens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en oeuvre complète du Programme de marketing du lait ▪ Inventaires réduits de poudre de lait écrémé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre complète. ▪ Inventaires réduits de 20,3 à 9,7 Mkg⁵.
Maximiser les exportations permises par l'OMC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atteindre près de 100 p. cent de nos engagements envers l'OMC sans les dépasser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cours.

Objectif 3 : Augmenter l'implication et l'expertise de la CCL en matière de commerce

<i>SOUS-OBJECTIFS</i>	<i>MESURES DU RENDEMENT POUR 2005-2006</i>	<i>RÉSULTATS</i>
Améliorer notre relation avec l'équipe de négociation en agriculture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Former l'analyste de commerce international afin d'accroître l'expertise de la CCL sur les questions commerciales ▪ Fournir une expertise et des conseils à l'équipe de négociation à l'OMC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Embauchée en juin 2005. La formation est en cours. ▪ Réunions mensuelles avec l'équipe de négociations d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC).

² 31 mars 2006 vs 31 mars 2005

³ Entre mars 2005 et février 2006

⁴ Base mobile de 12 mois, au 31 mars 2006

⁵ Entre le 1^{er} août 2005 et le 31 mars 2006

<i>SOUS-OBJECTIFS</i>	<i>MESURES DU RENDEMENT POUR 2005-2006</i>	<i>RÉSULTATS</i>
Fournir des renseignements et une expertise aux divers intervenants en ce qui a trait au commerce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluer les répercussions des décisions de l'OMC sur l'industrie laitière du Canada ▪ Rapports à la Commission et aux comités des partenaires et du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports mensuels à la Commission. ▪ Présentation à Crédit agricole Canada. ▪ La CCL fait le pont entre l'industrie laitière et AAC pour que les programmes soient conformes à l'OMC.

Objectif 4: Rehausser la gouvernance et les opérations de la CCL

<i>SOUS-OBJECTIFS</i>	<i>MESURES DU RENDEMENT POUR 2005-2006</i>	<i>RÉSULTATS</i>
Créer en mettre en oeuvre un plan détaillé en RH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les principaux postes d'ici mars 2006 ▪ Élaborer les profils de compétences des principaux postes d'ici mars 2006 ▪ Élaborer et mettre en œuvre une méthode de déclaration volontaire d'ici mars 2006 ▪ Nombre d'employés ayant un plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le plan de succession a été retardé par un changement de personnel aux Ressources humaines. ▪ Environ la moitié des employés ont un plan de formation.
Finaliser les règles de la CCL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation de la Commission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les règles ont été approuvées par la Commission en mars 2006.
Appliquer la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> (LMFP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre des éléments de la LMFP selon l'échéancier du Conseil du trésor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des discussions ont eu lieu avec AAC concernant une entente sur les services de résolution de conflits. ▪ Au 26 mai 2006, environ 57 employés auront reçu de la formation sur la résolution des conflits.
Améliorer les connaissances des employés face aux activités de la CCL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en oeuvre de 2 initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque équipe présente ses activités aux autres équipes (calendrier de 2 ans). ▪ Les décisions du CCGAL sont affichées dans le site Intranet dès qu'elles sont connues. ▪ Le président présente régulièrement de l'information à tout le personnel.
Mettre l'accent sur la gestion d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmenter la fréquence des réunions d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs équipes ont adopté un horaire régulier de rencontres.
Suivre de près l'Examen du Cadre de la gouvernance des sociétés d'État	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en oeuvre des lignes directrices au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les commissaires ont reçu une analyse d'impact. Les directives qui concernent le comité de vérification et celui des candidatures ont été mises en œuvre. Nous surveillons le suivi que le gouvernement entend donner à cet Examen.

<i>SOUS-OBJECTIFS</i>	<i>MESURES DU RENDEMENT POUR 2005-2006</i>	<i>RÉSULTATS</i>
Développer et mettre en oeuvre une politique et des lignes directrices sur la gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation de la Commission ▪ Compléter la formation de tous les employés sur les lignes directrices ▪ Intégrer la politique et les lignes directrices dans les activités quotidiennes de tous les employés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Politique a été approuvée et sa mise en oeuvre est en cours.
Améliorer l'efficacité de la prestation des services	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atteindre l'objectif de l'Examen des dépenses via les efficacités opérationnelles ▪ Revoir et recommander les modifications afin d'améliorer le service à la clientèle (éviter les dédoublements) ▪ Mise en oeuvre des recommandations de l'Examen spécial de la CCL par le BVG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La CCL n'était pas touchée par l'Examen des dépenses. ▪ Certains processus ont été simplifiés. Le numéro sans frais a été diffusé. Le secteur des membres du site ingrédientsLAI TIERS.ca a été amélioré. ▪ En cours. Certaines recommandations sont déjà mises en oeuvre.

En plus des objectifs cités ci-haut, la CCL a poursuivi ses activités habituelles. En décembre 2005, la CCL a annoncé les nouveaux prix de soutien pour le beurre et la poudre de lait écrémé. Le prix de la poudre de lait écrémé a subi une hausse modeste alors que le prix de soutien du beurre est demeuré inchangé. Cette annonce sur les prix concluait avec succès l'engagement de la CCL d'accroître graduellement les prix de soutien pour que 50 p. cent des producteurs de lait du Canada puissent récupérer leurs coûts de production à compter du 1^{er} février 2006. Contrairement à l'année précédente, les nouveaux prix de soutien ne contiennent pas de majoration visant à compenser les producteurs pour les pertes de revenus associées à l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB).

À mesure que la demande en produits laitiers diminuait au cours de l'année, la CCL a recommandé des réductions de quota laitier au CCGAL. Le quota national pour le lait de transformation s'en est trouvé diminué plusieurs fois au cours de l'année laitière 2005-2006, commençant l'année à 178 945 kg de matière grasse et se trouvant à 169 456 kg de matière grasse au 1^{er} avril 2006, soit une réduction de 5,3 %. Depuis le 1^{er} avril 2006, une nouvelle méthode est utilisée pour calculer la demande.

B) Analyse de l'environnement externe

a) Les négociations de l'Organisation mondiale du commerce⁶

Après la rencontre ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) tenue à Hong Kong en décembre 2005, les négociations se sont poursuivies. L'agriculture demeure une pierre d'achoppement. En décembre, l'OMC a confirmé la disparition des exportations subventionnées d'ici 2013. Puisque toutes les exportations canadiennes de produits laitiers fabriqués à partir de lait intra-quota sont considérées subventionnées, cette mesure aura des impacts sur les exportations canadiennes et par le fait même, sur la CCL. En 2004-2005, la CCL a exporté 23,5 millions de kg de poudre de lait écrémé (PLÉ), brute ou en mélanges. Cette PLÉ est exportée sous le Programme de retrait des surplus.

⁶ Depuis l'adoption du Plan d'entreprise par le Conseil du Trésor, les négociations ont été interrompues.

Le rôle traditionnel de la CCL a été d'acheter les produits excédentaires et d'en disposer sur les marchés comme l'exportation ou encore les marchés à faible revenu comme l'alimentation animale. Les producteurs laitiers paient les frais du Programme de retrait des surplus (frais de possession et pertes de revenus). Pour cette raison, il est nécessaire de continuer à chercher d'autres marchés pour les solides non gras et de maintenir les politiques qui réduisent le rapport solides non gras – matière grasse dans le lait produit à la ferme.

La plupart des experts croient que les résultats finals du cycle actuel de négociations (le cycle de Doha) comprendront des réductions de tarifs et une augmentation des accès aux marchés. L'étendue de ces changements et leur application aux produits laitiers sont inconnues pour le moment, surtout considérant la possibilité que les produits sous gestion de l'offre soient traités comme produits sensibles. Un accès accru au marché canadien du beurre pourrait avoir un impact sur la CCL puisque c'est elle qui détient actuellement le permis d'importation pour le quota tarifaire de beurre. Avec l'appui de l'industrie, la CCL importe ce beurre et le dirige vers l'industrie alimentaire en passant par les fabricants de beurre.

Quels que soient les résultats précis du cycle de Doha, l'industrie laitière canadienne devra s'ajuster; le leadership et l'expertise de la CCL seront utiles à cet égard. Entre temps, la CCL travaillera à harmoniser les politiques laitières du pays pour créer des règles plus uniformes à la fois pour les producteurs et pour les transformateurs. Elle établira aussi une méthode temporaire d'établissement des prix qui sera utilisée jusqu'à ce que les impacts de la prochaine entente de l'OMC sur l'agriculture soient mieux connus. À ce moment, il sera important que l'industrie développe sa propre vision à long terme.

Dans le but de se préparer aux changements qui viennent, la CCL croit qu'il est important que les membres actuels de l'industrie laitière en comprennent bien son fonctionnement. Il est aussi essentiel de préparer une nouvelle génération de spécialistes qui pourront appuyer l'industrie dans les domaines des politiques et des sciences laitières.

b) Le déclin de la demande de produits laitiers

Durant la dernière année, la demande de produits laitiers a baissé. Il ne s'agit pas d'une menace directe pour la CCL. Toutefois, il faudra faire davantage pour analyser cette baisse.

La CCL entend prendre certaines mesures pour ralentir la baisse de la demande et trouver de nouveaux marchés pour les ingrédients laitiers. La CCL se concentrera sur les manufacturiers de produits laitiers et alimentaires qui démontrent le plus de potentiel de croissance par la reformulation et l'innovation utilisant les produits et les composants laitiers. Des améliorations pourraient être apportées au Programme de permis des classes spéciales de lait pour contribuer à l'augmentation de l'utilisation des ingrédients laitiers.

c) Divergence entre les producteurs et les transformateurs

À mesure qu'augmentent les pressions internationales sur l'industrie laitière canadienne, un schisme grandissant s'installe entre les producteurs et les transformateurs. Cela pourrait avoir des conséquences négatives pour l'industrie car les deux secteurs doivent constamment travailler ensemble sur des questions délicates. Ceci sous-tend la nécessité d'un rôle accru pour la CCL car celle-ci est perçue comme un coordonnateur neutre et compétent par les deux parties.

d) Imputabilité

L'accroissement de l'imputabilité se poursuit au sein du gouvernement. Cette situation, jumelée à d'autres tendances comme la gestion du risque et les politiques en matière d'apprentissage, signifie que nous devons accompagner nos employés dans leur adaptation aux nouveaux défis de la fonction publique.

C) Évaluation des ressources de la CCL

a) Ressources financières

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

b) Ressources humaines

Le personnel de la CCL détient beaucoup de connaissances et la politique en matière d'apprentissage de la CCL, combinée aux budgets alloués à la formation, font en sorte que les employés ont la chance d'acquérir de nouvelles compétences. Toutefois, un nombre important d'experts prendront leur retraite dans les cinq prochaines années. De ceci découle la nécessité d'établir un plan de relève, de transférer le savoir et de documenter les procédures.

La CCL emploie un nombre minimal de personnes. Ceci la rend vulnérable lorsqu'un employé s'absente durant une longue période ou quitte la Commission. Cette vulnérabilité se voit aussi lors de pointes de travail. Le problème est aggravé par le fait que la plupart de ces pointes de travail sont imposées par des facteurs externes (plus de rapports demandés par le gouvernement, plus d'analyses demandées par l'industrie). Pour mieux faire face à ces pointes de travail, la CCL doit automatiser et simplifier autant que possible ses processus.

c) Ressources matérielles

Les ressources matérielles de la CCL sont adéquates.

A) Description des stratégies

Pour répondre adéquatement aux changements qui s'annoncent et considérant ses ressources actuelles, la CCL a identifié cinq domaines stratégiques d'intervention.

a) Le leadership

La CCL entend exercer son leadership sur plusieurs fronts :

- Créer une mise en commun nationale de tout le lait et harmoniser les politiques laitières de façon à rendre les conditions du marché plus uniformes d'un océan à l'autre pour les producteurs et les transformateurs ;
- Adopter une méthode temporaire d'établissement des prix de façon à offrir une référence à l'industrie alors qu'elle attend de connaître les résultats du cycle actuel de négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ;
- Créer un rapprochement entre les producteurs et les transformateurs pour qu'ils puissent travailler ensemble à des stratégies communes de façon à faire face aux défis futurs ;
- Évaluer le besoin d'une stratégie sur la traçabilité et les mesures d'urgence pour compléter les plans qui sont déjà en place dans l'industrie et au gouvernement ; et,
- Créer un plan à plus long terme pour l'industrie laitière une fois que les résultats des négociations de l'OMC seront connus.

b) Le développement de marchés

Pour combattre le déclin de la demande en produits laitiers canadiens, la CCL adoptera une approche à deux volets. D'un côté, elle continuera de promouvoir les avantages du Programme de permis des classes spéciales de lait, qui aide les fabricants de produits alimentaires à demeurer concurrentiels. De l'autre, la CCL adoptera une approche plus stratégique au développement de marchés pour divers produits laitiers comme l'huile de beurre et les concentrés protéiques de lait.

c) La connaissance de l'industrie

Ce domaine d'intervention comprendra diverses stratégies adaptées à divers publics. Un des publics importants est l'industrie laitière même. Pour faciliter le fonctionnement du système actuel et venir en appui aux changements, le personnel technique doit bien saisir la complexité et les subtilités de l'industrie. Le grand public et les médias seront aussi ciblés par nos activités. Enfin, la CCL contribuera à la formation de spécialistes qui pourront appuyer l'industrie laitière à l'avenir dans les domaines des politiques et des sciences laitières.

d) La gestion des ressources humaines

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la stratégie de la CCL sera de préparer sa main d'œuvre et ses systèmes pour l'avenir. Pour ce faire, la CCL se concentrera sur la planification, les politiques et l'apprentissage.

e) L'efficacité

Pour mieux faire face aux pointes de travail sans augmenter la taille de son personnel, la CCL continuera d'augmenter l'efficacité de ses opérations et de ses services.

B) Buts, objectifs et mesures du rendement

La CCL a identifié les buts suivants pour la période de planification. Ceux-ci sont liés à l'analyse de l'environnement présentée à la section II ainsi qu'aux stratégies expliquées à la section IIIA.

But 1 – Fournir un leadership à l'industrie laitière canadienne

Objectifs	Mesures du rendement pour 2006-2007
Coordonner la création d'une mise en commun nationale de tout le lait	<ul style="list-style-type: none">• Des scénarios de mise en commun ont été présentés en temps opportun.• Un processus de suivi a été établi par les mises en commun régionales.• Un modèle de mise en commun a été adopté par le CCGAL.
Encourager l'harmonisation des politiques laitières provinciales	<ul style="list-style-type: none">• Le manuel de vérification de l'utilisation du lait a été mis à jour, approuvé par le CCGAL et distribué.• Un logiciel de rapport pour l'utilisation du lait en usine a été mis en place en Ontario et/ou autres provinces.• Un modèle d'approvisionnement commun a été adopté par la mise en commun de l'Est.• Des modèles de mise en commun des coûts de transport ont été fournis lorsque demandé.• Une approche harmonisée de cueillette de données de mise en commun a été adoptée dans la mise en commun de l'Ouest.
Consulter l'industrie, adopter et mettre en place une méthode temporaire (2 ans) d'établissement des prix	<ul style="list-style-type: none">• Un document de consultation a été préparé et distribué aux intervenants de l'industrie.• Des consultations avec tous les intervenants de l'industrie ont eu lieu.• La CCL a communiqué sa décision aux intervenants.• La méthode temporaire d'établissement des prix a été mise en œuvre.
Améliorer les relations de travail entre les producteurs et les transformateurs	<ul style="list-style-type: none">• Des discussions ont eu lieu avec les producteurs et les transformateurs sur la nécessité d'un tel forum.• En cas d'accord, des réunions à intervalle régulier ont eu lieu.
Évaluer le besoin d'une stratégie sur la traçabilité et les mesures d'urgence	<ul style="list-style-type: none">• Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a présenté la traçabilité alimentaire et le plan de mesures d'urgence à la Commission.• La Commission a fourni des directives à son personnel pour élaborer une stratégie sur la traçabilité et le plan de mesures d'urgence en collaboration avec AAC.• La mise en commun de l'Ouest a révisé son Plan en cas de catastrophes et le P5 a initié des discussions au sujet d'un plan semblable.
Faciliter la création d'un plan de 5 à 10 ans pour l'industrie laitière du Canada, basé sur les résultats du cycle de Doha des négociations de l'OMC	<ul style="list-style-type: none">• Des rapports mensuels sur le commerce international sont fournis aux commissaires.• Un rapport d'évaluation des répercussions sur l'industrie laitière canadienne a été présenté à la Commission.• La CCL a commandité une discussion de planification et sollicité les commentaires des producteurs et des transformateurs.

But 2 – Augmenter l'utilisation des composants laitiers canadiens

Objectifs	Mesures du rendement pour 2006-2007
Améliorer l'efficacité du Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL)	<ul style="list-style-type: none"> • Le mandat actuel du Comité des marchés a été complété et les recommandations ont été présentées au CCGAL. • Les recommandations du Comité des marchés ont été approuvées par le CCGAL et mises en place tel que prévu. • Les changements administratifs requis au PPCSL ont été faits.
Développer d'autres stratégies pour le marketing des ingrédients et des composants laitiers	<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe technique interne a été créé pour développer et recommander des options et des stratégies. • Une décision a été rendue quant à la ré institution du Comité des ingrédients et cette décision s'est concrétisée.

But 3 – Contribuer à une augmentation de la connaissance de l'industrie laitière canadienne

Objectifs	Mesures du rendement pour 2006-2007
Rehausser la compréhension du système de l'industrie laitière canadienne	<ul style="list-style-type: none"> • 2 ateliers offerts.
Communiquer de l'information au sujet de l'industrie laitière au public	<ul style="list-style-type: none"> • Des renseignements concernant l'importance relative de l'industrie laitière et certaines comparaisons ont été ajoutées au site Web de la CCL et dans les trousseaux d'information. • Le Président fait partie d'un bureau de conférenciers. • Le site Web ingredientslaitiers.ca a été actualisé.
Développer une relève en économie et politiques agricoles, en sciences des aliments et en sciences animales au Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Des ententes de financement entre la CCL et les administrateurs de bourses d'études universitaires ont été signées.

But 4 – Gérer efficacement les ressources humaines

Objectifs	Mesures du rendement pour 2006-2007
Développer et mettre en place un plan de relève	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport sur l'effectif qui prendra sa retraite a été rédigé. • Les postes clés ont été identifiés. • Les profils des compétences des postes clés ont été élaborés. • Un plan de relève a été élaboré. • Les besoins en formation ont été étudiés par les RH et une recommandation a été faite.
Assurer que les services des RH offerts aux employés sont opportuns et efficaces	<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques et directives pertinentes du SCT ont été communiquées au personnel. • Le Comité CCL-LMFP a fait ses recommandations aux directeurs. • Un plan d'action sur la classification a été élaboré et mis en œuvre. • Une entente de trois ans a été signée avec AAC pour les services de rémunération et de classification des postes.
Promouvoir une culture d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Les plans de formation convenus ont été inclus dans les évaluations de rendement de tous les employés. • 9 présentations d'équipe faites. • 5 présentations au personnel sur l'industrie laitière par le président.

But 5 – Optimiser l'efficacité des opérations et des services de la CCL

Objectifs	Mesures du rendement pour 2006-2007
Documenter les pratiques et les procédures	<ul style="list-style-type: none"> • Les responsables de chaque section ont été identifiés. • Les fonctions et les activités principales ont été identifiées. • Une évaluation de la situation a été complétée. • Un plan de mise en œuvre incluant un échéancier a été élaboré. • Les pratiques et procédures ont été documentées et centralisées.
Mettre en place un cadre de travail sur la gestion intégrée du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Une session de formation sur la gestion du risque a été offerte aux gestionnaires, directeurs et commissaires. • Un atelier a eu lieu afin d'identifier les risques propres à chaque section. • Un document préliminaire sur la gestion intégrée des risques a été distribué aux directeurs.
Automatiser et simplifier la production de rapports internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> • Une revue des activités a été faite. • Une liste des activités devant être automatisées a été établie par priorité. • 5 rapports ont été automatisés.

IV RENSEIGNEMENTS FINANCIERS **pour les années laitières finissant le 31 juillet, de 2005 à 2011**

Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget et des prévisions

Les données de 2004-2005 sont réelles. Les données de 2005-2006 sont des prévisions alors que celles des années subséquentes sont des projections.

Pour l'année laitière 2004-2005, les besoins canadiens étaient semblables à ceux de l'année précédente, à 49,0 millions d'hectolitres de lait. Ils ont toutefois commencé à décliner durant la première partie de l'année laitière 2005-2006, s'établissant à 47,53 en mars 2006. Étant donné la croissance des importations d'ingrédients laitiers et la légère hausse du prix du lait cru le 1^{er} février 2006, il est raisonnable de supposer que les besoins canadiens diminueront jusqu'en 2007-2008 avant de se rétablir.

Au delà de 2007, 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.

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 2005 à 2011

(en milliers de dollars)

	Budget	Réel	Budget	Prévisions	Budget				
	2004/05	vérifié	2005/06		2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Ventes	225,201 \$	238,575 \$	227,124 \$	257,318 \$	235,570 \$	223,019 \$	222,871 \$	224,710 \$	226,569 \$
Coût des ventes	<u>218,502</u>	<u>227,266</u>	<u>213,674</u>	<u>242,089</u>	<u>229,313</u>	<u>217,275</u>	<u>217,348</u>	<u>219,186</u>	<u>221,032</u>
Marge (perte) sur les ventes	6,699	11,309	13,450	15,229	6,257	5,744	5,523	5,524	5,537
Frais d'exploitation									
Aide à l'égard des produits laitiers - au pays	300	417	450	450	450	450	450	450	450
Frais de possession	3,978	5,779	5,202	7,211	7,564	7,327	7,267	7,362	7,342
Coût de production - part de la mise en commun	510	537	570	877	644	644	644	644	644
Projets et activités de promotion	6,815	791	4,818	1,428	7,581	4,581	3,757	495	495
Frais d'administration - activités de commercialisation	<u>3,572</u>	<u>3,364</u>	<u>3,482</u>	<u>3,097</u>	<u>3,350</u>	<u>3,443</u>	<u>3,550</u>	<u>3,659</u>	<u>3,769</u>
Total frais d'exploitation	15,175	10,888	14,522	13,063	19,589	16,445	15,668	12,610	12,700
Résultats d'exploitation nets avant le financement	8,476	(421)	1,072	(2,166)	13,332	10,701	10,145	7,086	7,163
Financement part de la mise en commun	6,415	7,356	5,923	7,355	8,434	8,460	8,611	8,785	9,420
Résultats d'exploitation nets après le financement	(2,061)	7,777	4,851	9,521	(4,898)	(2,241)	(1,534)	1,699	2,257
Surplus au début de l'exercice	21,405	21,405	29,182	29,182	35,137	21,019	17,487	14,781	15,493
	<u>19,344</u>	<u>29,182</u>	<u>34,033</u>	<u>38,703</u>	<u>30,239</u>	<u>18,778</u>	<u>15,953</u>	<u>16,480</u>	<u>17,750</u>
Remboursement du surplus de l'année précédente	0	0	1,972	3,566	9,220	1,291	1,172	987	967
Surplus à la fin de l'exercice (1)	<u>19,344</u> \$	<u>29,182</u> \$	<u>32,061</u> \$	<u>35,137</u> \$	<u>21,019</u> \$	<u>17,487</u> \$	<u>14,781</u> \$	<u>15,493</u> \$	<u>16,783</u> \$

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

Contrats de change à terme

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

(1) Les excédents à la fin de l'exercice sont reportés et appliqués au financement futur des activités respectives ou remboursés aux producteurs, s'il y a lieu.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
 pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2005 à 2011

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2004-05		2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Frais d'administration	3 372 \$	3 500 \$	3 518 \$	3 529 \$	3 529 \$	3 529 \$	3 529 \$
Études laitières	300	50	-	-	-	-	-
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3 672 \$</u>	<u>3 550 \$</u>	<u>3 518 \$</u>	<u>3 529 \$</u>	<u>3 529 \$</u>	<u>3 529 \$</u>	<u>3 529 \$</u>

Observations

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
 pour les EXERCICES FINANCIERS prenant fin le 31 MARS, de 2005 à 2011

(en milliers de dollars)

	Réel	Réel	Budget				
	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Frais d'administration	3,258 \$	3,494 \$	3,513 \$	3,529 \$	3,529 \$	3,529 \$	3,529 \$
Études laitières	343	150	-	-	-	-	-
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3,601 \$</u>	<u>3,644 \$</u>	<u>3,513 \$</u>	<u>3,529 \$</u>	<u>3,529 \$</u>	<u>3,529 \$</u>	<u>3,529 \$</u>

Observations

Le contrôle des années-personnes de la Commission a été supprimé le 1^{er} 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 2005 à 2011

(en milliers de dollars)

Trésor

Emprunts	Réel vérifié	Prévisions 2005-06	Projections				
	2004-05		2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Solde au début de l'exercice	98,337 \$	106,126 \$	112,799 \$	119,727 \$	122,831 \$	126,827 \$	127,405 \$
Emprunts	146,430	160,274	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Remboursements	(138,641)	(153,601)	(143,072)	(146,896)	(146,004)	(149,422)	(149,975)
Solde à la fin de l'exercice	<u>106,126 \$</u>	<u>112,799 \$</u>	<u>119,727 \$</u>	<u>122,831 \$</u>	<u>126,827 \$</u>	<u>127,405 \$</u>	<u>127,430 \$</u>
Niveau moyen durant l'exercice:	60,742 \$	82,000 \$	83,000 \$	83,000 \$	83,000 \$	83,000 \$	83,000 \$
Taux le plus élevé durant l'exercice :							
Mois	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin
Montant	109M\$	119M\$	120M\$	125M\$	128M\$	128M\$	128M\$

Institution membre de l'Association canadienne des paiements

Emprunts	Réel	Prévisions 2005-06	Projections				
	2004-05		2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Solde au début de l'exercice	1,422 \$	1,290 \$	1,100 \$	1,100 \$	1,100 \$	1,100 \$	1,100 \$
Emprunts	17,019	23,726	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Remboursements	(17,151)	(23,916)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)
Solde à la fin de l'exercice	<u>1,290 \$</u>	<u>1,100 \$</u>	<u>1,100 \$</u>	<u>1,100 \$</u>	<u>1,100 \$</u>	<u>1,100 \$</u>	<u>1,100 \$</u>

Autorisation:

En vertu de la Loi sur la Commission canadienne du lait, la Commission peut obtenir des emprunts du gouvernement du Canada par l'intermédiaire du Trésor. Elle a également établi une marge de crédit avec une institution membre de l'Association canadienne des paiements. Présentement, le Ministre des Finances a autorisé des emprunts auprès du Trésor ne pouvant excéder 120 millions de dollars en tout temps. Le Ministre des Finances a également autorisé des lignes de crédit ne pouvant excéder 50 millions de dollars auprès d'établissements membres de l'Association canadienne des paiements.

Motif des emprunts:

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
BUDGET D'INVESTISSEMENT
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2005 à 2011

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévisions	Budget					
	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	
Immobilisations importantes	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
Dépenses secondaires	<u>214</u>	<u>167</u>	<u>170</u>	<u>170</u>	<u>170</u>	<u>170</u>	<u>170</u>	<u>170</u>
Budget total des immobilisations	<u><u>214</u></u>	<u><u>167</u></u>	<u><u>170</u></u>	<u><u>170</u></u>	<u><u>170</u></u>	<u><u>170</u></u>	<u><u>170</u></u>	<u><u>170</u></u>

Les dépenses secondaires pour les années 2005-2006 à 2010-2011 représentent le remplacement planifié des serveurs, des ordinateurs de bureau et ordinateurs portatifs ainsi que des périphériques. Ces montants incluent également les achats et le renouvellement des redevances sur licence pour les logiciels.

Les dépenses secondaires sont incluses dans l'ensemble des frais d'administration, aux tableaux financiers.

ANNEXE A

LEXIQUE DES TERMES LAITIERS

Besoins canadiens

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

Besoins intérieurs

Demande totale de 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 classé 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)

Le CCGAL est l'organisme national clé pour l'élaboration des politiques et les discussions concernant la production et la transformation laitières. 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 des analyses économiques 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 la 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 et de la crème de consommation 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.

DM95547v2A