

---

**COMMISSION CANADIENNE DU LAIT**  
**SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE**  
**DE 2008-2009 À 2012-2013**

**BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET DES**  
**IMMOBILISATIONS**  
**POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE TERMINANT**  
**LE 31 JUILLET 2009**

---

Plan d'entreprise daté du 1<sup>er</sup> avril 2008  
Sommaire daté du 1<sup>er</sup> septembre 2008

## TABLE DES MATIÈRES

---

SOMMAIRE .....	ii
I. Survol de la Commission canadienne du lait .....	1
II. Enjeux stratégiques de la période de planification	
Évaluation des résultats de 2007-2008.....	3
Analyse de l'environnement externe .....	6
Évaluation des ressources de la CCL.....	8
III. Stratégies, buts et mesures du rendement	
Description des stratégies.....	9
Buts, objectifs et mesures du rendement.....	9
IV. Renseignements financiers	
Hypothèses principales .....	13
Activités de mise en marché – État du budget.....	14
État des coûts financés par le gouvernement du Canada par année laitière.....	15
État des coûts financés par le gouvernement du Canada par exercice financier	16
Plan d'emprunt .....	17
Budget des immobilisations .....	19
ANNEXE	
A. Lexique des termes laitiers .....	19

## SOMMAIRE

Au cours des cinq prochaines années, les activités de la Commission canadienne du lait (CCL) seront vraisemblablement influencées par l'issue des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur l'agriculture. Un nouvel accord sur l'agriculture à l'OMC aurait probablement des répercussions majeures sur l'industrie laitière canadienne. Comme les activités de la CCL sont étroitement liées à la situation de cette industrie, certaines de ces répercussions toucheraient la CCL. La nature et l'ampleur de ces répercussions ne sont toutefois pas connues. Une réunion ministérielle de l'OMC est planifiée pour le mois de juin ou de juillet 2008 afin de finaliser les modalités et plus de renseignements pourraient être disponibles par la suite.<sup>1</sup>

Les discussions avec l'industrie entourant certaines de ces répercussions et d'autres questions sont compliquées par les intérêts divergents des producteurs et des transformateurs laitiers. En dépit de leurs objectifs divergents, ces deux groupes partagent un souci pour la santé de l'industrie laitière canadienne. La CCL compte miser sur cet intérêt commun dans un proche avenir afin de faciliter les discussions tant souhaitées entre les deux groupes concernant l'établissement des prix.

Dans le but de préparer l'industrie laitière au nouvel environnement qui naîtra d'une entente sur l'agriculture à l'OMC, la CCL va collaborer avec les divers intervenants pour rendre l'industrie plus adaptable.

En ce moment, la demande de produits laitiers au Canada est forte. Afin de produire assez de matière grasse pour répondre à la demande, l'industrie doit produire les solides non gras (SNG) qui y sont associés et pour lesquels le marché intérieur est limité. La récente augmentation du surplus structurel de SNG soulève des inquiétudes. La CCL est responsable d'acheter ces surplus. Afin d'y parvenir, la société devra augmenter sa limite d'emprunt pour l'année laitière 2008-2009. De plus, afin de faire face à cet enjeu, il faudra discuter d'une stratégie globale à plus long terme pour l'industrie, l'adopter et la mettre en œuvre. Entre temps, la CCL continuera de chercher de nouveaux marchés pour ces composants.

Enfin, les exigences en matière d'imputabilité sont plus rigoureuses que jamais. Le gouvernement fédéral met en œuvre des initiatives relatives aux finances, aux ressources humaines et aux responsabilités générales. L'amélioration des facultés d'adaptation de la CCL, en partie par le biais du développement continu de ses ressources humaines, est vue comme une stratégie adéquate dans cet environnement changeant.

De 2008-2009 à 2012-2013, la CCL s'est fixé les objectifs suivants :

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

Ces objectifs seront révisés annuellement.

La CCL n'envisage aucun projet d'immobilisations important dans les années à venir, comme le démontre le budget d'immobilisations ci-joint. Elle continuera à financer certains projets qui profitent à l'ensemble de l'industrie laitière canadienne à même le solde du compte de ses activités commerciales. Ces projets comprennent des bourses pour les études supérieures, le Programme de marketing du lait et l'appui au programme Lait canadien de qualité, un programme fondé sur *HACCP* qui est conçu pour améliorer la qualité du lait en provenance des fermes laitières canadiennes. Dans la prochaine année, la CCL envisagera la possibilité de financer des programmes de recherches liés au domaine laitier.

---

<sup>1</sup> Cette rencontre n'a pu donner lieu à une nouvelle entente et en date du sommaire, le processus de reprise des négociations était incertain.

# I SURVOL DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

---

## **Aperçu de la CCL**

Créée en 1966

61 employés (au 1<sup>er</sup> avril 2008)

Lieu : Ottawa

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

Budget de l'exercice financier 2008-2009 : 7,67 \$ millions

Année financière : 1<sup>er</sup> août au 31 juillet

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*  
  Le *Règlement sur l'exportation du fromage cheddar fort vers la CEE*

## **Mandat**

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

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

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

## **Sommaire des activités**

La Commission s'acquitte de son mandat en collaborant avec les gouvernements provinciaux et les intervenants de l'industrie tels que les producteurs laitiers<sup>2</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.

---

<sup>2</sup> Les termes soulignés sont expliqués à l'annexe A

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

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

### **Organisation et structure**

Au 1<sup>er</sup> avril 2008, le conseil d'administration regroupait les trois membres suivants :  
Randy Williamson, Président (son mandat se terminera en août 2010)  
Gilles Martin, Commissaire (son mandat se terminera en août 2010)  
John Core, Chef de la direction (son mandat se terminera en octobre 2008)

Tous les postes sont des nominations à temps partiel. Le processus de renouvellement ou de remplacement du Chef de la direction est en cours.<sup>3</sup>

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

---

<sup>3</sup> Le renouvellement de John Core comme chef de la direction, pour un mandat de 3 ans se terminant en octobre 2011, a été annoncé au début du mois d'août.

## II ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

### A) Évaluation des résultats de 2007-2008

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

#### OBJECTIFS STRATÉGIQUES

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

Objectif	Indicateurs de performance pour 2007-2008	État d'avancement au 1 <sup>er</sup> avril 2008
Une négociation active visant à harmoniser les éléments nécessaires à la création d'une mise en commun nationale (partage des revenus et des marchés).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une entente sur l'attribution du lait entre le Québec et l'Ontario.</li> <li>• Une entente sur l'établissement du prix de la classe 1 et sur d'autres politiques de l'Ouest.</li> <li>• Les négociations entourant l'entrée de Terre-Neuve-et-Labrador dans la mise en commun de l'Est ont repris.</li> <li>• Le CCGAL a adopté une motion pour l'élaboration d'un modèle national de mise en commun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CCL continue de faciliter ces négociations.</li> <li>• Progresse bien. <i>Alberta Milk</i> obtiendra bientôt l'autorisation de son gouvernement provincial d'établir les prix.</li> <li>• Des réunions exploratoires ont commencé et se poursuivront.</li> <li>• Certaines provinces sont réticentes à l'idée d'une mise en commun nationale et aucune motion n'a été mise de l'avant.</li> </ul>
L'avenir de l'établissement des prix fait l'objet de discussions suivies au sein de l'industrie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les intervenants acceptent de faire partie d'un groupe de travail sur l'établissement des prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les intervenants ont été invités à prendre part à une réunion exploratoire prévue pour juin 2008.</li> </ul>
La CCL est prête à composer avec les répercussions du cycle de Doha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports sur le commerce sont présentés à la Commission en temps opportun.</li> <li>• On se réunit régulièrement avec le négociateur en chef pour le commerce de AAC.</li> <li>• Les impacts des nouvelles règles commerciales ont été évalués au besoin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports ont été présentés à temps.</li> <li>• Les réunions ont eu lieu.</li> <li>• L'OMC n'a pas développé de nouvelles règles.</li> </ul>

Objectif	Indicateurs de performance pour 2007-2008	État d'avancement au 1 <sup>er</sup> avril 2008
La connaissance de l'industrie laitière canadienne s'approfondit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décideurs ont suivi deux séances d'orientation et les conseillers techniques ont suivi deux ateliers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux séances ont été données aux décideurs.</li> <li>• Les séances destinées aux conseillers techniques sont en cours d'élaboration et une séance pilote aura lieu en juin.</li> </ul>

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

Objectif	Indicateurs de performance pour 2007-2008	État d'avancement au 1 <sup>er</sup> avril 2008
Le CCGAL a approuvé une stratégie renouvelée pour encourager l'utilisation des ingrédients laitiers canadiens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CCGAL a approuvé le nouveau mandat du Comité des marchés.</li> <li>• Le CCGAL a approuvé une stratégie renouvelée.</li> <li>• Une utilisation accrue de concentrés protéiques du lait et d'isolats protéiques du lait produits au Canada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nouveau mandat a été approuvé par le CCGAL.</li> <li>• La stratégie renouvelée comprend un nouveau mécanisme d'établissement des prix de la classe 5(c) et des discussions sur l'établissement des prix de la poudre de lait écrémé à des prix concurrentiels pour les marchés intérieurs.</li> <li>• La croissance de l'utilisation des concentrés protéiques de lait dans les nutraceutiques devrait continuer aussi longtemps que les prix des composants demeurent concurrentiels.</li> </ul>
Nouvelles initiatives de marketing pour les secteurs de la restauration et des services alimentaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un rapport contenant des recommandations a été présenté au CCGAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun rapport n'a été présenté mais les besoins font l'objet d'un suivi continu.</li> </ul>
Un approvisionnement adéquat de crème est disponible partout au Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'offre de crème correspond à la demande tout au long de l'année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approvisionnement de crème a été suivi de près et les pénuries ont été comblées en temps opportun.</li> </ul>

**But 3. La CCL, en tant qu'organisme, s'adapte aux changements avec succès.**

Objectif	Indicateurs de performance pour 2007-2008	État d'avancement au 1 <sup>er</sup> avril 2008
Les outils qui soutiennent un environnement propice à la formation continue sont en place.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de ressources sont consacrées à la formation professionnelle.</li> <li>• Les employés font des commentaires positifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dépenses de formation et de développement ont augmenté de 7 % par rapport à l'année précédente.</li> <li>• Un programme informatisé a été élaboré pour gérer le rendement. Il comprend un plan individuel de développement qui permet aux employés de faire des commentaires.</li> </ul>
La nouvelle structure de gouvernance fonctionne efficacement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Commission se réunit régulièrement et tranche rapidement.</li> <li>• La haute direction se réunit mensuellement.</li> <li>• Le chef de la direction présente régulièrement des rapports sur la gestion et les opérations à la Commission.</li> <li>• Une nouvelle délégation d'autorité est adoptée.</li> <li>• L'atmosphère de travail est saine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompli.</li> <li>• Accompli.</li> <li>• Le rapport du Chef de la direction a été présenté à la Commission à tous les mois.</li> <li>• La nouvelle délégation d'autorité a été adoptée.</li> <li>• Les Commissaires sont d'avis qu'il existe une bonne coopération au sein du Conseil.</li> </ul>
Les pratiques et procédures de la CCL sont entièrement documentées et régulièrement mises à jour.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La totalité des procédures est documentée et à jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures sont terminées à 90 %<sup>4</sup> et un processus est en place afin d'assurer qu'elles soient mises à jour au moins une fois par année.</li> </ul>

<sup>4</sup> En date du sommaire, les procédures sont terminées.

Objectif	Indicateurs de performance pour 2007-2008	État d'avancement au 1 <sup>er</sup> avril 2008
Le plan de relève est terminé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les profils de compétence sont rédigés.</li> <li>• Les candidats possibles ont été identifiés.</li> <li>• Les plans de développement professionnel sont en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 92 % des profils des postes clés ont été rédigés. Nous espérons atteindre 100 % d'ici la fin de l'année laitière.</li> <li>• Les candidats potentiels n'ont toujours pas été identifiés.</li> <li>• Une fois les candidats identifiés, les plans de développement professionnel seront mis en place.</li> </ul>
Rendre la CCL plus attrayante pour les éventuels employés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doter chaque poste à l'issue du premier concours.</li> <li>• Les candidats acceptent les emplois qui leurs sont offerts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis le 1<sup>er</sup> août, dans 100 % des cas, nous avons embauché dès le premier concours (7 concours).</li> </ul>
Le personnel de la CCL est mis à contribution de façon efficace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les documents et la participation aux réunions ont été revus et des propositions ont été présentées aux comités concernés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'examen a eu lieu et autant que possible, moins d'employés de la CCL ont participé aux réunions de l'industrie.</li> </ul>

En plus d'œuvrer à la réalisation de ces objectifs, la CCL a poursuivi ses activités habituelles. En décembre 2007, la CCL a annoncé une faible augmentation de 6 cents par kg du prix de soutien de la poudre de lait écrémé et la même augmentation pour le prix de soutien du beurre. Les deux augmentations combinées représentent une augmentation de 83 cents par hl de lait. Les producteurs en reçoivent 70 cents.

Comme la demande pour les produits laitiers est demeurée forte tout au long de l'année, la CCL a continué à rajuster le quota à tous les deux mois. Par conséquent, le quota de mise en marché (QMM), qui s'établissait à 181,58 millions de kg de matière grasse<sup>5</sup> au début de l'année laitière 2007-2008, s'élevait à 184,09 millions de kg de matière grasse au 1<sup>er</sup> avril 2008, une croissance de 1,4 %. La demande de produits laitiers devrait augmenter lentement (0,5 à 1 %) jusqu'à la fin de l'année laitière.

Dans l'ensemble, la CCL a réalisé la plupart de ses objectifs. Certains ont dû être mis en veilleuse dans l'attente de la conclusion des négociations actuelles de l'OMC tandis que d'autres n'ont pu être réalisés en raison des réticences de l'industrie laitière (la création d'une mise en commun nationale, par exemple). D'autres activités se poursuivent. La plupart entourent les discussions et les négociations avec des membres de l'industrie et se poursuivront pendant l'année laitière à venir. Certaines découlent d'initiatives touchant la gestion de la CCL (plan de succession, environnement de formation continue) et se poursuivront aussi au cours de la prochaine année laitière.

La réalisation de bon nombre de nos objectifs de 2007-2008 a favorisé l'harmonisation de l'industrie laitière et a sensibilisé ses intervenants à la conjoncture actuelle. Quant à la réalisation des objectifs internes, elle a rendu la CCL plus efficace dans son rôle et mieux en

<sup>5</sup> Comprenant une allocation de croissance de 1,5 %.

mesure de s'adapter au changement. Ce sont autant d'atouts qui aideront la CCL à jouer son rôle de facilitateur au sein de l'industrie laitière en 2008-2009.

## ***B) Analyse de l'environnement externe***

### *a) Les négociations de l'Organisation mondiale du commerce*

Depuis plusieurs années, l'industrie laitière canadienne s'intéresse aux répercussions sur l'agriculture d'une éventuelle entente de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Puisque toutes les exportations canadiennes de produits laitiers fabriqués à partir de lait intra-quota sont considérées comme étant subventionnées, une nouvelle entente de l'OMC pourrait avoir un effet sur les exportations canadiennes et la CCL. En 2006-2007, la CCL a exporté 10,1 millions de kg de poudre de lait écrémé (PLÉ) dans le cadre du Programme de retrait des surplus.<sup>6</sup>

Le rôle traditionnel de la CCL a été d'acheter les produits excédentaires et d'en disposer sur les marchés d'exportation ou les marchés moins lucratifs tel que celui de l'alimentation animale. Les revenus inférieurs associés au Programme de retrait des surplus sont versés aux producteurs laitiers. Pour cette raison, il faut continuer à chercher d'autres marchés pour les solides non gras et maintenir les politiques qui réduisent le rapport solides non gras – matière grasse dans le lait produit à la ferme.

Quel que soit le contenu d'une nouvelle entente à l'OMC et le calendrier de sa mise en place, la CCL devra collaborer étroitement avec l'industrie pour adapter le système de gestion de l'offre à un nouvel environnement. Le système d'établissement des prix, entre autres, devra faire l'objet d'un examen approfondi et il faudra trouver de nouveaux marchés pour écouler le surplus structurel. En tant que facilitateur, la CCL jouera un rôle clé pour aider l'industrie à trouver les solutions qui conviennent.

Pendant ce temps, la CCL tente d'harmoniser les politiques laitières de tout le pays pour mettre sur pied une mise en commun nationale. Une telle mise en commun créerait des conditions de marché plus uniformes pour les producteurs et les transformateurs, et rendrait l'industrie plus adaptable.

En outre, la CCL croit que pour se préparer aux changements à venir, il est important que les membres actuels de l'industrie laitière en comprennent bien le fonctionnement.

### *b) La demande de produits laitiers*

Depuis le début de l'année laitière 2007-2008, la demande pour les produits laitiers a augmenté lentement mais de façon constante. La CCL a recommandé à l'industrie d'ajouter une marge de croissance de 1,5 % au quota national de lait de transformation. Le CCGAL a consenti à adopter cette marge au début de l'année laitière courante (1<sup>er</sup> août). Puisque la production rejoint maintenant la demande, le CCGAL a convenu de réduire la marge à 0,5 % à partir du 1<sup>er</sup> mai 2008.

### *c) Divergences entre les producteurs et les transformateurs*

Alors qu'augmentent les pressions internationales sur l'industrie laitière canadienne, les différends entre les producteurs et les transformateurs persistent. Cela a des conséquences négatives pour l'industrie car les deux secteurs doivent continuellement se pencher ensemble sur des questions délicates. Ceci souligne la nécessité d'un rôle accru pour la CCL

---

<sup>6</sup> 16,4 millions de kg en 2007-2008

car celle-ci est généralement perçue comme un coordonnateur neutre et compétent par les deux parties.

#### *d) Imputabilité*

Au sein du gouvernement, la tendance à exiger une reddition de comptes plus rigoureuse se maintient. Les mesures mises en place par la CCL, telles que la gestion du risque et les politiques sur la formation, aideront nos employés à s'adapter aux nouveaux défis professionnels de la fonction publique. Ces initiatives doivent se poursuivre.

### **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 des crédits parlementaires alors que l'autre moitié provient de l'industrie. Les revenus de ses opérations commerciales permettent à la CCL de s'impliquer dans certaines activités qui profitent à l'ensemble de l'industrie.

#### *b) Ressources humaines*

Les employés de la CCL possèdent beaucoup d'expérience et de connaissances et la politique en matière d'apprentissage de la CCL, combinée aux budgets alloués à la formation, leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences. Au cours des cinq prochaines années, plusieurs employés deviendront admissibles à la retraite. La CCL s'est donc engagée à planifier la relève, à transférer les connaissances et à documenter ses procédures.

Depuis trois ans, il est devenu difficile de recruter dans certains domaines. Le marché de l'emploi est dynamique et de plus en plus, la CCL doit concurrencer d'autres ministères ainsi que le secteur privé. Au cours de l'année dernière, certaines mesures ont été prises pour rendre la CCL plus attrayante aux yeux des employés potentiels mais il reste beaucoup à faire. Afin d'obtenir une direction relativement aux priorités touchant le recrutement et la rétention des employés, la CCL participera à l'étude nationale sur les « Employeurs de choix de petites et moyennes organisations ». Les résultats sont attendus en janvier 2009.

La CCL emploie un nombre minimal de personnes. Elle est donc vulnérable aux départs ou aux absences prolongées de ses employés, et ses employés sont plus exposés aux surcharges de travail. Le problème est aggravé par le fait que la plupart des pointes de travail sont imposées par des facteurs externes (le gouvernement exige davantage de rapports, et l'industrie davantage d'analyses). Pour mieux faire face à ces pointes de travail, la CCL doit automatiser et simplifier ses processus autant que possible.

#### *c) Ressources matérielles*

La CCL ne possède pas de biens immobiliers, de véhicules ou d'équipements spécialisés. Elle possède des ressources matérielles telles que des ordinateurs, des logiciels, des données et des meubles de bureau qu'elle utilise pour mener à bien les activités touchant les politiques et les opérations. Les ordinateurs et les logiciels requis sont régulièrement mis à jour et les ressources matérielles sont donc jugées adéquates.

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

### **III STRATÉGIES, BUTS ET MESURES DU RENDEMENT**

---

#### **A) Description des stratégies**

Pour répondre adéquatement aux changements qui s'annoncent et compte tenu de ses ressources actuelles, la CCL a identifié trois domaines stratégiques d'intervention. Elle souhaite

##### *a) Une industrie laitière plus souple*

La CCL entend exercer son leadership sur plusieurs fronts :

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

##### *b) Un développement stratégique des marchés*

Pour augmenter la demande en produits laitiers canadiens, la CCL poursuivra l'élaboration d'une stratégie visant le développement et l'approvisionnement des marchés en produits laitiers. Des segments de marchés spécifiques seront explorés.

##### *c) Une CCL plus souple*

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, elle mettra l'accent sur la planification, les politiques, la formation et l'exploitation efficace des ressources humaines.

#### **B) Buts, objectifs et mesures du rendement**

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

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

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

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

<b>OBJECTIFS</b>	<b>MESURE DE RENDEMENT</b>
L'industrie laitière a pris des mesures à la suite d'une recommandation sur l'avenir de l'établissement des prix et les questions afférentes issue du groupe de travail formé des principaux partenaires.	Une réunion exploratoire entre la CCL, l'Association des transformateurs laitiers au Canada (ATLC) et les Producteurs laitiers du Canada (PLC). Les parties se sont entendues sur un processus et les principales étapes pour aborder les questions d'établissement des prix. Ce processus a été mené à terme.
Les événements importants et les tendances affectant l'industrie laitière, dont les négociations de l'OMC, sont suivies et leurs répercussions évaluées.	Des modèles ou des analyses mesurant les répercussions des changements identifiés ont été préparés. Douze rapports sur le commerce international ont été présentés à la Commission 4 réunions ont eu lieu avec le négociateur en chef d'AAC. Les répercussions des nouvelles règles du commerce international ont été évaluées au besoin.
Une négociation active visant à harmoniser les éléments nécessaires à la création d'une mise en commun nationale (partage des revenus et des marchés).	Une entente sur l'allocation du lait entre le Québec et l'Ontario a été élaborée. Une entente sur l'établissement des prix de la classe 1 dans les 4 provinces de l'Ouest a été signée.
Le niveau d'harmonisation des vérifications de l'utilisation du lait en usine s'est amélioré.	Les domaines où une harmonisation est requise ont été identifiés et des solutions ont été proposées au CCGAL. L'Ontario, le Québec, l'Alberta et la Colombie-Britannique ont été invités à discuter de la continuité des fonctions de vérification avec la CCL. Les répercussions de l'élargissement des activités de vérifications d'usines sur les ressources de la CCL ont été évaluées.
Les partenaires de l'industrie laitière ont une meilleure compréhension des mécanismes de leur industrie.	Deux séances de formation ont été offertes aux conseillers techniques de l'industrie. Un minimum de 5 sessions a été offert aux décideurs de l'industrie dans plusieurs régions du Canada.
La CCL travaille en collaboration avec AAC, l'ATLC et les PLC pour élaborer une stratégie de recherche liée à l'industrie laitière.	La Commission a pris une décision concernant sa contribution en ressources humaines et financières et à la stratégie convenue sur la recherche laitière.

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

<b>OBJECTIFS</b>	<b>MESURE DE RENDEMENT</b>
<p>Une stratégie plus élaborée visant à encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers canadiens.</p>	<p>Le Programme de marketing du lait a été évalué. Un sondage destiné aux utilisateurs d'ingrédients laitiers a été fait. Le marché des ingrédients laitiers a été étudié, le rapport a été préparé et les propositions ont été présentées au CCGAL.</p>
<p>De nouveaux usages pour le surplus de SNG ont été identifiés et les recommandations ont été présentées au Comité des marchés.</p>	<p>L'utilisation des concentrés protéiques du lait dans les produits nutraceutiques de la classe 4(a)1 a été examinée. Les répercussions des prix des classes 5(a), (b) et (c) sur l'utilisation de poudre de lait écrémé ont été évaluées. Des nouveaux marchés potentiels pour les SNG ont été étudiés.</p>
<p>Récupérer les marchés perdus et prévenir l'érosion future des marchés.</p>	<p>Les causes principales de l'érosion des marchés ont été identifiées. Les analyses de répercussions sont terminées. Les recommandations ont été présentées au Comité des marchés.</p>
<p>La CCL travaille en collaboration avec les partenaires de l'industrie pour faire croître le marché.</p>	<p>Le rendement du Programme triennal de promotion du lait de consommation a été évalué afin de déterminer ses répercussions sur la croissance du marché et un rapport a été présenté à la Commission. La CCL a pris une décision sur sa participation aux activités de développement du marché au-delà de 2008. Les analyses et l'expertise requises pour évaluer les propositions de l'industrie ont été fournies.</p>

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

<b>OBJECTIFS</b>	<b>MESURE DE RENDEMENT</b>
Les répercussions de l'adoption de nouvelles normes de comptabilité ont été identifiées.	L'étude d'impact est terminée. Les états financiers ont été présentés selon les Normes internationales d'information financière. Le rapport de vérification du Bureau du vérificateur général (BVG) est sans réserve.
Le BVG a approuvé l'application des nouvelles normes de comptabilité aux instruments financiers de la CCL.	Les états financiers sont présentés selon les nouvelles normes. Le rapport de vérification du BVG est sans réserve. La procédure que doivent suivre les sections qui négocient des ententes contractuelles a été élaborée. Toutes les sections suivent la nouvelle procédure pour les contrats.
Le plan de relève est terminé et mis en application.	Les profils des postes clés sont terminés. Les groupes de relève (internes et externes) ont été identifiés. Les plans de carrière des candidats internes aux postes clés sont en place.
Le nouveau Programme de la gestion du rendement est complètement mis en œuvre.	Les gestionnaires et le personnel utilisent le nouveau formulaire d'évaluation et de communication du rendement et se conforment aux nouvelles exigences du Programme.
Le budget de formation est basé sur les plans individuels de développement (PID).	Le budget annuel de formation est établi en fonction de la nouvelle méthode. Tous les employés ont un plan individuel de développement dont les coûts apparaissent dans le budget administratif.
La CCL a élaboré de nouvelles initiatives pour attirer et garder la main-d'œuvre.	Les résultats du sondage « Employeurs de choix de petites et moyennes organisations » ont été communiqués aux employés. Un plan d'action a été préparé, inspiré des résultats du sondage. Le Programme de reconnaissance et de récompense a été évalué. Les entrevues de fin de service ont lieu.
Le mandat et le rôle de la CCL sont mieux compris par les organismes du portefeuille.	Une stratégie en communication a été rédigée et approuvée par la Commission. Les activités de la stratégie de communication sont réalisées en temps opportun.

## **IV RENSEIGNEMENTS FINANCIERS**

### **pour les années laitières finissant le 31 juillet, de 2006 à 2012**

---

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

Les données de 2006-2007 sont réelles. Les données de 2007-2008 sont des prévisions alors que celles des années subséquentes sont des projections.

Durant l'année laitière 2006-2007, les besoins canadiens ont augmenté pour atteindre 50,1 millions d'hectolitres en fin d'année. Ils ont continué à augmenter lentement au cours de la présente année laitière et au 1<sup>er</sup> avril 2008, ils se situaient à 50,4 millions d'hl. Compte tenu de la tendance actuelle de la consommation, il est raisonnable de supposer que les besoins canadiens augmenteront légèrement en 2008-2009.

Au-delà de 2009, il est difficile de quantifier toutes les variables et de prévoir tous les développements en raison des changements qui pourraient influencer l'industrie laitière et le commerce international.

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

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ACTIVITÉS DE MISE EN MARCHÉ - ÉTAT ET BUDGET  
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2007 à 2013

(en milliers de dollars)

	Budget	Réel	Budget	Prévisions	Budget				
	2006/07	vérifié	2007/08		2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Ventes	235,570 \$	280,306 \$	234,806 \$	273,160 \$	264,034 \$	266,069 \$	235,457 \$	235,362 \$	238,058 \$
Coût des ventes	<u>229,313</u>	<u>266,886</u>	<u>229,251</u>	<u>268,172</u>	<u>257,762</u>	<u>257,609</u>	<u>229,300</u>	<u>229,459</u>	<u>232,149</u>
Marge (perte) sur les ventes	6,257	13,420	5,555	4,988	6,272	8,460	6,157	5,903	5,909
<b>Frais d'exploitation</b>									
Aide destiné aux produits laitiers à l'intérieur du pays	450	64	300	211	200	200	200	200	200
Frais de possession	7,564	5,674	4,506	6,918	5,021	5,081	4,763	4,806	4,907
Coût de production - part de la mise en commun	644	707	881	807	717	731	746	761	776
Projets et activités de promotion	7,581	5,116	4,714	3,714	5,260	1,260	1,260	60	60
Frais d'administration - activités de commercialisation	<u>3,350</u>	<u>3,026</u>	<u>4,023</u>	<u>3,254</u>	<u>3,995</u>	<u>4,107</u>	<u>4,219</u>	<u>4,334</u>	<u>4,451</u>
Total des frais d'exploitation	<u>19,589</u>	<u>14,587</u>	<u>14,424</u>	<u>14,904</u>	<u>15,193</u>	<u>11,379</u>	<u>11,188</u>	<u>10,161</u>	<u>10,394</u>
Résultats d'exploitation nets avant le financement	<u>13,332</u>	<u>1,167</u>	<u>8,869</u>	<u>9,916</u>	<u>8,921</u>	<u>2,919</u>	<u>5,031</u>	<u>4,258</u>	<u>4,485</u>
Financement provenant de la mise en commun	8,434	6,600	8,203	8,986	8,178	7,318	7,482	7,629	7,793
Provision pour le remboursement du surplus opérationnel (1)	9,220	8,370	1,931	1,186	2,922	5,149	3,276	3,024	3,020
Résultats d'exploitation nets	<u>(4,898)</u>	<u>5,433</u>	<u>(666)</u>	<u>(930)</u>	<u>(743)</u>	<u>4,399</u>	<u>2,451</u>	<u>3,371</u>	<u>3,308</u>
Surplus au début de l'exercice	35,137	25,963	23,628	23,026	20,910	17,245	16,495	15,670	16,017
Surplus à la fin de l'exercice (2)	<u>30,239 \$</u>	<u>31,396 \$</u>	<u>22,962 \$</u>	<u>22,096 \$</u>	<u>20,167 \$</u>	<u>21,644 \$</u>	<u>18,946 \$</u>	<u>19,041 \$</u>	<u>19,325 \$</u>

\$

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

**Contrats de change à terme**

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

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA  
 pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2007 à 2013

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévisions	Budget				
	vérifié		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
	2006-07	2007-08					
Frais d'administration	3 522 \$	3 789 \$	3 672 \$	3 672 \$	3 672 \$	3 672 \$	3 672 \$
Études laitières	225	-	-	-	-	-	-
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3 747 \$</u>	<u>3 789 \$</u>	<u>3 672 \$</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 2007 à 2013

(en milliers de dollars)

	Réel	Réel	Budget				
	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Frais d'administration	3 660 \$	3 848 \$	3 672 \$	3 672 \$	3 672 \$	3 672 \$	3 672 \$
Études laitières	225	-	-	-	-	-	-
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>3 885 \$</u>	<u>3 848 \$</u>	<u>3 672 \$</u>				

**Observations**

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
PLAN D'EMPRUNT  
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2007 à 2013

(en milliers de dollars)

**Trésor**

Emprunts	Réel vérifié	Prévisions	Projections				
	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Solde au début de l'exercice	116,739 \$	70,178 \$	120,000 \$	125,971 \$	103,785 \$	105,455 \$	106,766 \$
Emprunts	124,278	227,323	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000
Remboursements	(170,839)	(177,501)	(154,029)	(182,186)	(158,330)	(158,689)	(158,757)
Solde à la fin de l'exercice	<u>70,178 \$</u>	<u>120,000 \$</u>	<u>125,971 \$</u>	<u>103,785 \$</u>	<u>105,455 \$</u>	<u>106,766 \$</u>	<u>108,009 \$</u>
Niveau moyen durant l'exercice:	50,763 \$	82,152 \$	85,000 \$	82,000 \$	83,000 \$	83,000 \$	83,000 \$
Niveau le plus élevé durant l'exercice :							
Mois	Août	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin
Montant	97M\$	120M\$	132M\$	110M\$	111M\$	113M\$	114M\$

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

Emprunts	Réel	Prévisions	Projections				
	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Solde au début de l'exercice	1,549 \$	959 \$	31,118 \$	1,200 \$	1,200 \$	1,200 \$	1,200 \$
Emprunts	14,634	39,984	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
Remboursements	(15,224)	(9,825)	(44,418)	(14,500)	(14,500)	(14,500)	(14,500)
Solde à la fin de l'exercice	<u>959 \$</u>	<u>31,118 \$</u>	<u>1,200 \$</u>				

**Autorisation:**

En vertu de la Loi sur la Commission canadienne du lait, la Commission peut obtenir des emprunts du gouvernement du Canada par l'intermédiaire du Trésor. Elle a également établi une marge de crédit avec une institution membre de l'Association canadienne des paiements. Présentement, le Ministre des Finances a autorisé des emprunts auprès du Trésor ne pouvant excéder 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 DES IMMOBILISATIONS  
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2007 à 2013

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Immobilisations importantes	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dépenses secondaires	<u>115</u>	<u>156</u>	<u>135</u>	<u>135</u>	<u>135</u>	<u>135</u>	<u>135</u>
Budget total des immobilisations	<u><u>115</u></u> \$	<u><u>156</u></u> \$	<u><u>135</u></u> \$				

Les dépenses secondaires pour les années 2007-2008 à 2012-2013 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**

---

#### **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 le secteur de la 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 quatre fois par année pour aborder et examiner les principaux facteurs économiques et de mise en marché qui influencent le secteur laitier. De plus, il examine et surveille les transactions commerciales et les activités de promotion de la CCL, les systèmes de mise en commun établis pour les revenus du marché provenant de certaines ventes de lait, et les obligations provinciales en matière de répartition et d'utilisation du quota. Le CCGAL établit le niveau cible de la production laitière nationale ou le quota de mise en marché (QMM).

#### **Besoins canadiens**

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

#### **Producteurs laitiers**

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

#### **Transformateurs secondaires**

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

#### **Lait de transformation**

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

#### **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. Le CCGAL applique les dispositions du Plan national de commercialisation du lait pour établir les parts provinciales du QMM. Chaque province répartit sa part du QMM entre ses producteurs respectifs, selon ses propres politiques.

#### **Transformateurs**

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

### **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.

DM 135462