



**Commission
canadienne du lait**

**Canadian Dairy
Commission**

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2010-2011 À 2014-2015

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET
D'IMMOBILISATIONS POUR L'ANNÉE
LAITIÈRE SE TERMINANT
LE 31 JUILLET 2011

Plan d'entreprise daté du 1^{er} avril 2010

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	II
PROFIL DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT.....	3
Aperçu de la CCL.....	3
Mandat.....	3
Secteurs d'intervention.....	4
Organisation et structure.....	4
ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION.....	6
Évaluation des résultats de 2009-2010.....	6
Analyse de l'environnement externe.....	11
Évaluation des ressources de la CCL.....	12
STRATÉGIES, BUTS ET MESURES DU RENDEMENT.....	14
Description des stratégies.....	14
Buts, objectifs et mesure du rendement.....	15
RENSEIGNEMENTS FINANCIERS.....	19
Hypothèses principales utilisées dans la préparation du budget et des prévisions.....	19
ANNEXE A – Glossaire des termes laitiers	

SOMMAIRE

L'industrie laitière profite d'un environnement relativement stable, surtout grâce à son système de gestion des approvisionnements qui génère des prix et un niveau de production prévisibles.

La tendance à l'harmonisation qui s'était amorcée dans l'industrie il y a deux ans continue de se manifester, surtout dans les provinces de l'Ouest. À mesure que ces discussions progressent, il devient clair que dans certains cas, les diverses réglementations provinciales rendent l'harmonisation interprovinciale des politiques plus difficiles. Les gouvernements provinciaux seront donc invités à prendre part aux discussions à venir.

De manière générale, le marché intérieur pour les produits laitiers est reconnu comme un marché mature qui ne peut connaître qu'une modeste croissance.

Le risque qu'une importante quantité de produits laitiers entre au Canada au-delà des contingents tarifaires varie beaucoup dans le temps à cause de la volatilité croissante des prix mondiaux et du taux de change. Comme ceci pourrait avoir des répercussions importantes sur l'industrie laitière du Canada, la Commission canadienne du lait (CCL) surveille attentivement la situation.

Puisque les contextes interne et externe de la CCL n'ont essentiellement pas changé par rapport à l'an dernier, les buts de la CCL pour la période allant de 2010-2011 à 2014-2015 demeurent les 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 feront l'objet d'une revue annuelle.

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 les surplus provenant de ses activités commerciales. Cependant, afin de se conformer aux mesures de compression des coûts annoncées dans le budget fédéral de 2010, certaines dépenses seront reportées.

PROFIL DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

APERÇU DE LA CCL

Créée en 1966

62 employés (au 1^{er} avril 2010)

Lieu : Ottawa

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

Budget de l'exercice financier 2010-2011 : 8,086 \$ millions

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

Dispositions législatives : La *Loi sur la Commission canadienne du lait* et le

Règlement sur la commercialisation des produits laitiers

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique

Règlement sur l'exportation du fromage cheddar fort vers

la CEE

MANDAT

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État fédérale désignée à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Constituée aux termes de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* de 1966, la CCL relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada. 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. 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 joue un rôle central de facilitateur auprès de l'industrie laitière canadienne, qui représente plusieurs milliards de dollars. Les ententes entre le gouvernement fédéral et les provinces accordent désormais à la CCL les pouvoirs associés à bon nombre des programmes et des activités qui sont administrés par ses employés au jour le jour. La CCL tient compte des intérêts de tous les intervenants de l'industrie laitière, soit les producteurs, les transformateurs, les transformateurs secondaires, les exportateurs, les consommateurs et les gouvernements.

SECTEURS D'INTERVENTION

La Commission s'acquitte de son mandat en collaborant avec les gouvernements provinciaux et les intervenants de l'industrie tels que les producteurs laitiers¹, les transformateurs, les transformateurs secondaires et les consommateurs. Au nom du gouvernement fédéral, la CCL supervise les éléments essentiels de l'approche ordonnée de commercialisation actuellement en place dans le secteur laitier.

La CCL

- 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;
- gère les programmes intérieurs de saisonnalité et de retrait des surplus;
- administre les importations de beurre du Canada de façon à respecter l'accès minimum au marché canadien établi par l'Organisation mondiale du commerce.

De plus, la CCL coordonne et appuie l'industrie laitière dans le développement et la mise en œuvre de politiques et de programmes importants. Au nom de l'industrie, la CCL

- 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;
- administre les systèmes de mise en commun de l'industrie.

La CCL préside le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL). À ce titre, elle informe le comité des sujets d'intérêt et des questions à résoudre et au besoin, propose diverses solutions, options ou recommandations pouvant contribuer à une commercialisation plus adéquate et efficace et donc éviter des pénuries ou des surplus de lait. La CCL joue un rôle semblable auprès des organismes décisionnels régionaux de l'industrie qui gèrent les ententes régionales de mise en commun des revenus et des marchés.

ORGANISATION ET STRUCTURE

Au 1^{er} avril 2010, le conseil d'administration regroupait les trois membres suivants :

Randy Williamson, Président

M. Williamson possède un diplôme en marketing de l'université de Western Ontario et un diplôme en ventes et marketing de l'université de la Colombie-Britannique. Il a œuvré pendant plus de 30 ans dans le secteur de la transformation laitière. Sa carrière a débuté en 1974 chez *Fraser Valley Milk Producers*, s'est poursuivie en 1986 chez *Dairyland Foods* puis en 1992 chez *Dairyworld Foods* pour se terminer chez Saputo où il a travaillé de 2001 jusqu'à sa retraite en 2006.

M. Williamson a siégé à de nombreux conseils d'administration notamment en tant que directeur du Conseil national de l'industrie laitière (1990-2006), directeur du *Nova Scotia Dairy Council* (1998-2005) et président du *British Columbia Dairy Council* (1994-1996).

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

Gilles Martin, Commissaire

M. Martin détient un diplôme d'études postsecondaires de zootechnie de l'Institut de technologie agricole de La Pocatière. Il oeuvre dans le secteur de la production laitière depuis 1977 et exploite une ferme laitière à Rivière-Ouelle, Québec.

Depuis 20 ans, M. Martin est un membre respecté de l'Union des producteurs agricoles, où il a occupé, entre autres, le poste de président de son syndicat régional d'agriculteurs, la Fédération de l'Union des producteurs agricoles de la Côte-du-Sud. Il était également membre du conseil d'administration du Syndicat des producteurs de lait de la Côte-du-Sud. Il est présentement président et membre fondateur du Centre de développement bioalimentaire du Québec, un centre de recherche agroalimentaire, ainsi que membre du conseil d'administration de la coopérative agroalimentaire Groupe Dynaco.

John Core, Chef de la direction (dont le mandat se terminera en octobre 2011)

M. Core détient une maîtrise de l'université de Guelph. En début de carrière, il a enseigné au Ridgetown College, en Ontario. Il a ensuite acquis et exploité avec ses frères une ferme de production laitière et de grandes cultures dans le comté de Lambton en Ontario. À l'époque où il était producteur laitier, M. Core a siégé au conseil d'administration des *Dairy Farmers of Ontario (DFO)* de 1981 à 2001. Il a été président des *DFO* de 1990 à 2001. Il a aussi siégé au conseil d'administration des Producteurs laitiers du Canada de 1986 à 2001, agissant à titre de président de 1999 à 2001.

Tous les postes sont à temps partiel et leurs occupants sont nommés par le Gouverneur en conseil.

Pour se préparer à la fin des mandats de son président et de son commissaire au début d'août 2010, la CCL a réuni son Comité des candidatures. Le Comité a fait parvenir ses recommandations au ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada².

² Le 25 juin 2010, le ministre de l'Agriculture et agroalimentaire a annoncé le renouvellement de la nomination de Randy Williamson, président et de Gilles Martin, commissaire, pour trois ans.

ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2009-2010

Cette section présente les objectifs de la Commission canadienne du lait (CCL) pour l'année laitière en cours et un sommaire de l'état d'avancement des travaux associés à chacun. On doit tenir compte du fait que l'année laitière actuelle se terminera le 31 juillet 2010.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

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

Objectif	Indicateurs de performance pour 2009-2010	Résultats du 1 ^{er} août 2009 au 1 ^{er} avril 2010
Les intervenants clés de l'industrie laitière discutent de l'évolution de l'industrie laitière au sein de la <u>gestion de l'offre</u> .	<ul style="list-style-type: none"> • Un document de référence sur les grands enjeux de l'industrie laitière est rédigé. • Les intervenants clés de l'industrie sont consultés. • Les intervenants participent à des discussions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un document de référence sur les grands enjeux de l'industrie laitière est en préparation à l'interne. • Les consultations débuteront quand le document sera prêt. • Les discussions suivront les consultations.
La CCL est mieux préparée à faire face aux enjeux qui pourraient avoir des répercussions sur l'industrie.	<ul style="list-style-type: none"> • L'efficacité des barrières tarifaires est contrôlée en continu et fait l'objet de rapports présentés à l'industrie en collaboration avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). • L'industrie possède un plan pour faire face à une montée subite des importations. • On précise les rôles respectifs de la CCL, d'AAC et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) advenant une urgence qui compromettrait 	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport bi-hebdomadaire est préparé à usage interne et pour une distribution limitée à AAC et aux Producteurs laitiers du Canada (PLC). • Aucun progrès accompli sur ce point pour l'instant. • La CCL a communiqué avec AAC et l'ACIA pour initier ces discussions.

Objectif	Indicateurs de performance pour 2009-2010	Résultats du 1 ^{er} août 2009 au 1 ^{er} avril 2010
	<p>L'approvisionnement intérieur en lait.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Commission reçoit régulièrement des rapports sur les activités de l'OMC et se réunit régulièrement avec les négociateurs canadiens à l'OMC. • De nouveaux outils de communication sont mis en place pour mieux informer l'industrie laitière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des rapports mensuels ont été présentés et une réunion a eu lieu. Les négociations de l'OMC progressent très lentement. • Le Bulletin des marchés de la CCL a subi d'importantes améliorations et il est maintenant affiché sur le site Internet de la CCL tous les mois. Le site Internet de la CCL comprendra de nouvelles fonctions qui faciliteront le travail des comités de l'industrie.

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

Objectif	Indicateurs de performance pour 2009-2010	Résultats du 1 ^{er} août 2009 au 1 ^{er} avril 2010
Les stocks nets d'ouverture, en équivalent de poudre de lait écrémé (PLÉ), sont inférieurs à 20 000 t le 1 ^{er} août 2010.	<ul style="list-style-type: none"> • La CCL a informé le Comité des marchés de nouveaux débouchés sur les marchés équivalents à 10 000 t. • Une nouvelle stratégie d'établissement des prix des solides non gras (SNG) est introduite le 1^{er} février 2010. • Un rapport proposant des moyens de réduire la production de solides non gras à la ferme est présenté au CCGAL. • L'utilisation de la PLÉ dans l'alimentation animale s'élève à 30 000 t. 	<ul style="list-style-type: none"> • La CCL a présenté des occasions de marché équivalant à 10 000 t pour les SNG. • Le CCGAL a accepté une nouvelle initiative en classe 4(m) recommandée par le Comité des marchés pour développer le marché des SNG identifié ci-dessus. • Un examen préliminaire indique un potentiel limité de réduction de la production de SNG à la ferme. L'utilisation de PLÉ dans les aliments pour animaux atteint 30 000 t après 8 mois. • Les stocks de PLÉ au 1^{er} avril 2010 se chiffrent à 22 000 t et devraient se situer sous les 20 000 t au 31 juillet 2010.
Les initiatives de la CCL appuient la croissance du marché canadien des produits et des composants laitiers.	<ul style="list-style-type: none"> • 5 projets financés par le Fonds d'investissement partagé (FIP) sont en cours. • La CCL siège au conseil d'administration qui administre le financement de la grappe de recherche par AAC. Le cas échéant, une décision concernant la participation de la CCL au financement de la grappe de recherche a été prise. • Des ententes sont signées avec les organismes de promotion de l'industrie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le FIP a reçu 33 soumissions. 18 ont pu passer à l'étape de la demande et quatre d'entre elles ont reçu un financement. • La CCL participe, avec les PLC, à la grappe de recherche en production et transformation laitière approuvée par AAC. • La participation financière de la CCL s'élève à 1,5 \$ million. • En 2009-2010, la CCL a investi 1,7 \$ million dans un programme de promotion national qui présente le lait au chocolat comme une boisson de récupération après l'activité physique.

But 3. La CCL est une organisation apprenante et dynamique qui incarne ses valeurs.

Objectif	Indicateurs de performance pour 2009-2010	Résultats du 1 ^{er} août 2009 au 1 ^{er} avril 2010
Les gestionnaires de la CCL adoptent les meilleures pratiques créatives pour attirer et retenir les employés.	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires de la CCL reçoivent une formation sur les attentes des générations auxquelles appartient les employés de la CCL. • Le taux de roulement des effectifs de la CCL est sous la moyenne de celui de la fonction publique. • Le plan de relève de la CCL identifie 50 % des employés qui succéderont aux employés sortants dans les postes clés. • Ces employés possèdent des plans de développement professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cette formation a été offerte en octobre 2009. La même formation a été offerte à tout le personnel de la CCL en mars 2010. • Le taux de roulement de la CCL ³ est de 0 % alors que celui de la fonction publique est de 1,4 %. • Les profils des postes clés sont terminés. Les successeurs potentiels seront identifiés lors de l'évaluation du rendement de fin d'année, en juillet 2010. • Ces plans de développement seront compris dans les plans de développement des employés de la nouvelle année laitière (2010-2011).
Les employés de la CCL ont une bonne connaissance des activités de la CCL et une compréhension générale de l'industrie laitière.	<ul style="list-style-type: none"> • 5 équipes de la CCL ont présenté leurs activités aux employés de la CCL. • Au moins 20 employés ont suivi une formation sur la transformation laitière. • Les réunions du personnel ont lieu une fois par mois. • Les employés ont assisté à une séance d'orientation sur 	<ul style="list-style-type: none"> • Au 1^{er} avril 2010, quatre présentations ont été faites et trois autres sont prévues avant la fin de l'année laitière. • Un cours d'une journée sur la science laitière a été présenté par deux professeurs de l'Université de Guelph à environ 40 employés de la CCL et à d'autres participants en provenance de l'industrie. • Les gestionnaires rencontrent les employés régulièrement. • La session d'orientation pour les décideurs de l'industrie sera

³ Taux de roulement : nombre d'employés qui partent pour occuper un poste à l'extérieur de la fonction publique/nombre total d'employés. Aucune donnée disponible pour la fonction publique après le 31 mars 2008. Notez que les données d'une seule année sont peu concluantes.

	<p>le système de gestion des approvisionnements en lait.</p> <ul style="list-style-type: none">• Une nouvelle procédure d'accueil est en place pour les nouveaux employés.	<p>présentée le 8 avril à 28 employés.</p> <ul style="list-style-type: none">• Une trousse d'orientation révisée et plus complète a été développée et est actuellement mise en œuvre.
--	--	---

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Grâce au système de gestion des approvisionnements, l'environnement de la CCL est plus stable que celui des industries laitières d'autres pays et plus stable que celui d'autres industries agricoles au Canada. L'appui des gouvernements canadien et provinciaux envers ce système est de bon augure pour la stabilité de notre environnement et l'industrie profite généralement d'une image publique positive. L'industrie laitière canadienne est très règlementée et très organisée et avec les années, elle a développé d'excellents outils d'atténuation des risques tels que la mise en commun des marchés et des revenus et les incitatifs à l'innovation tels que le Fonds d'investissement partagé. Ces outils et incitatifs ne coûtent rien aux gouvernements à part les crédits annuels que le gouvernement fédéral verse à la CCL. Il faut aussi noter que la plus grande partie de l'industrie, que ce soit à la ferme ou à l'usine, est profitable et que les consommateurs bénéficient d'un approvisionnement continu de produits laitiers à des prix prévisibles.

La tendance à améliorer l'harmonisation, qui a commencé il y a deux ans, est toujours forte, surtout dans les provinces de l'Ouest. Ces provinces ont commandé une étude sur le potentiel d'harmonisation et elles donnent maintenant suite aux recommandations du rapport. Les provinces de l'Est semblent reprendre leur souffle après une avancée majeure dans l'harmonisation des politiques sur le quota des producteurs. Bien qu'elles n'aient pas atteint une harmonisation complète, ces provinces évoluent maintenant dans une nouvelle dynamique et elles semblent avoir besoin d'une période d'ajustement pour régler les détails de cette entente.

L'industrie comporte aussi des défis. Ses marchés sont presque tous à maturité, la croissance devrait être modeste et le développement des fermes et des usines sera limité. De plus, l'industrie fait face à une concurrence croissante de la part de substituts. On doit toutefois noter que le marché intérieur des produits laitiers n'a pas été affecté par le ralentissement économique des dernières années. Les achats des consommateurs ont diminué dans le secteur de la restauration et augmenté dans les épiceries ce qui fait que dans l'ensemble, la demande a continué à progresser lentement.

Sur la scène internationale, il semble peu probable qu'une nouvelle entente commerciale entre en vigueur durant la prochaine année laitière (2010-2011). Toutefois, les règles actuelles du commerce ne sont pas sans poser des défis au marché intérieur des produits laitiers. Les prix mondiaux des produits laitiers et les taux de change sont de plus en plus instables. La barrière tarifaire qui protège le marché intérieur contre des importations élevées de produits a été menacée à plusieurs reprises ces dernières années. Il est possible qu'un jour, des prix intérieurs relativement hauts, des prix mondiaux relativement bas et un dollar canadien fort se combinent pour que du beurre, par exemple, soit importé au-delà du contingent tarifaire. Selon les volumes impliqués, ces importations pourraient gravement perturber la gestion des approvisionnements de lait. La CCL surveille de près la situation.

Notons enfin que les relations entre producteurs et transformateurs demeurent difficiles lorsqu'il est question de certains sujets comme les normes des produits, l'approvisionnement de lait et les prix. Malgré cela, il faut reconnaître leur collaboration dans des domaines comme le développement durable de leur industrie, la recherche et l'innovation, et la qualité du lait.

ÉVALUATION DES RESSOURCES DE LA CCL

a) Ressources financières

La CCL reçoit un financement stable. Environ la moitié de son budget administratif provient des crédits parlementaires alors que l'autre moitié provient des producteurs de lait, du marché et des opérations commerciales. Les programmes que la CCL administre au nom de l'industrie sont financés par les producteurs et le marché. Les Programmes intérieurs de saisonnalité et le Programme de retrait des surplus font partie de ces programmes. Pour leur fonctionnement, ces deux programmes utilisent les emprunts auprès du gouvernement du Canada et les coûts sont couverts par les producteurs laitiers et le marché. Les initiatives de soutien à l'industrie telles que les bourses d'étude, le programme Lait canadien de qualité et le Fonds d'investissement partagé sont financés par les marges des opérations commerciales. De plus amples renseignements seront présentés dans la section financière du sommaire, qui commence à la page 18.

Suivant le dernier budget fédéral, la CCL s'est conformée à la demande du ministre de faire de son mieux pour contrôler les coûts et les dépenses discrétionnaires. La CCL a donc maintenu les crédits parlementaires à leur niveau de l'exercice financier 2010-2011 dans son budget administratif des trois prochaines années. Le budget administratif approuvé par la Commission pour l'année laitière 2010-2011 est le même que celui de l'année précédente.

b) Ressources humaines

Les employés de la CCL cumulent connaissances et expérience au sein de leurs champs de compétence respectifs. La CCL investit dans la formation et le développement pour veiller à ce que ses employés puissent atteindre les objectifs de l'organisation.

En raison du petit nombre de candidats disponibles, il est difficile de recruter des employés qui possèdent les connaissances spécialisées requises dans les domaines de l'économie agricole et de l'industrie laitière. Il est donc important d'attirer et de conserver ces candidats. La CCL sait bien qu'elle fera face à une vive concurrence de la part des autres ministères et du secteur privé quand viendra le temps de remplacer les gens qui vont travailler ailleurs ou qui prennent leur retraite. Les nouvelles générations qui rejoignent le marché du travail ont des priorités différentes de celles des générations précédentes et le marché de l'emploi est tel que ces personnes ont le choix. Ces paramètres orienteront les mesures prises par la CCL dans les domaines de la gestion et de la planification des ressources humaines.

De plus, pour mieux composer avec une main-d'œuvre réduite tout en répondant aux attentes plus élevées des intervenants, la CCL continuera d'automatiser et de simplifier ses processus autant que possible pour augmenter son efficacité.

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 bases de données et des meubles de bureau qu'elle utilise pour mener à bien les activités entourant les politiques et les opérations de la CCL. 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. La CCL contactera Agriculture et Agroalimentaire Canada d'ici la fin de l'année laitière pour entreprendre les négociations liées à un nouveau bail.

STRATÉGIES, BUTS ET MESURES DU RENDEMENT

DESCRIPTION DES STRATÉGIES

a) *Secteur d'activité : appui au développement de politiques*

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

Dans ce secteur, les activités de la CCL formeront, dans une large mesure, la suite de celles de l'année précédente. Grâce à un document de référence préparé en 2009-2010, la CCL consultera les principaux intervenants de l'industrie pour identifier les changements qui permettront à l'industrie de mieux s'adapter. Ces changements pourraient toucher la méthode d'établissement des prix du lait, les ententes fédérales provinciales clés ou la réglementation. Les consultations établiront si l'industrie désire ces changements et le cas échéant, quel devrait être leur ordre de priorité.

La CCL continuera aussi d'appuyer la tendance à l'harmonisation de l'industrie en fournissant des services d'animation et de secrétariat de même qu'une expertise technique aux divers comités et forums de l'industrie qui poursuivent ce but.

b) *Secteur d'activité : soutien aux marchés*

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

Pour appuyer l'industrie dans ses efforts pour faire croître le marché des produits et ingrédients laitiers, la CCL coordonnera l'examen du Programme d'innovation en matière de produits laitiers et encouragera son renouvellement. Le programme ajoute de la souplesse au système national de gestion des approvisionnements de lait en fournissant une quantité de lait en sus des quotas de lait provinciaux pour le lancement de produits nouveaux et innovateurs sur le marché intérieur. Son renouvellement doit être voté par le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) à sa réunion de juillet 2010. Pour promouvoir davantage l'innovation dans l'utilisation d'ingrédients et de composants laitiers, la CCL maximisera l'usage du Fonds d'investissement partagé. Cette initiative en sera à sa deuxième année en 2010-2011.

La CCL invitera aussi les transformateurs à former un comité pour discuter du développement des marchés et proposer des initiatives au CCGAL. Le Comité des marchés actuel est composé de représentants des producteurs et la CCL croit qu'il importe de donner une voix aux transformateurs sur cette question.

c) *Secteur d'activité : améliorer la CCL*

But 3. La CCL est une organisation apprenante et dynamique qui incarne ses valeurs.

La CCL utilise la planification pour atténuer les conséquences des retraites planifiées et du roulement normal des employés. En 2010-2011, elle poursuivra la mise en œuvre de son plan de relève et mettra en place diverses mesures pour s'adapter à la nouvelle génération d'employés et devenir un employeur de choix.

Pour améliorer sa gouvernance, la CCL continuera son travail en collaboration avec les organismes gouvernementaux pertinents pour modifier la composition de son conseil. La CCL voudrait que le poste de chef de la direction soit retiré du conseil et qu'il soit remplacé par un poste de vice-président. L'autorité du conseil et celle du chef de la direction seraient ainsi clairement séparées, ce qui clarifierait la structure hiérarchique et améliorerait l'autonomie du conseil.

De plus, la CCL poursuivra sa transition vers les normes internationales d'information financière (IFRS) à partir des principes comptables généralement reconnus (GAAP) et examinera la politique du gouvernement sur la sécurité pour identifier les changements qui permettront à la CCL, le cas échéant, de s'y conformer.

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 son environnement.

La CCL a identifié les objectifs suivants pour la période de planification. Ceux-ci sont conformes à l'analyse de l'environnement et aux stratégies présentées plus haut. Les buts sont les mêmes que ceux des deux dernières années et ils demeurent pertinents dans un avenir prévisible. Les objectifs feront l'objet d'un examen annuel et pourraient changer en fonction des décisions du CCGAL, des conclusions du cycle actuel des négociations de l'OMC et des orientations du gouvernement fédéral.

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

Objectifs stratégiques

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

Objectifs	Indicateurs de performance pour 2010-2011
Les intervenants clés de l'industrie laitière discutent de l'évolution de l'industrie laitière au sein de la gestion de l'offre.	<ul style="list-style-type: none">• Des consultations ont eu lieu auprès des intervenants clés de l'industrie.• Un sommaire et des recommandations ont été préparées et

Objectifs	Indicateurs de performance pour 2010-2011
	<p>distribuées aux intervenants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Commission a tenu des consultations sur une nouvelle méthode d'établissement des prix de soutien et a pris une décision.
<p>La CCL est mieux préparée à faire face aux enjeux qui pourraient avoir des répercussions sur l'industrie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les cadres légaux actuels, fédéral et provinciaux, ont été examinés. Un sommaire a été préparé et distribué aux intervenants. • Des rapports mensuels et des analyses sur les négociations commerciales ont été présentés à la Commission. • Des rapports sur l'efficacité des tarifs actuels qui s'appliquent aux produits laitiers ont été préparés et distribués à l'industrie. • Le site Web de la CCL a été refait pour y inclure des outils interactifs permettant un échange plus efficace d'information.
<p>Encourager davantage d'harmonisation dans les mises en commun et au niveau national pour se préparer à une mise en commun nationale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les négociations du Groupe de travail Québec-Ontario sur l'attribution du lait reprennent. • Le Groupe de travail sur l'attribution du lait dans les Maritimes a terminé son analyse et a préparé un rapport. • Les politiques harmonisées ont été présentées aux offices provinciaux pour approbation et seront éventuellement mises en œuvre. • Une réunion annuelle avec les vérificateurs provinciaux a eu lieu pour identifier les différences dans les déclarations d'utilisation du lait et dans les méthodes de vérification et pour recommander les meilleures pratiques dans un but d'harmonisation. • Des progrès ont été accomplis dans divers dossiers tels que l'établissement des prix des composants du lait de consommation, le Programme d'innovation en matière de produits laitiers (PIMPL) et l'écart des prix Est-Ouest. • Les rapports présentés à chaque mise en commun sont harmonisés et simplifiés.

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

Objectifs	Indicateurs de performance pour 2010-2011
<p>Augmenter la demande des composants du lait</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le CCGAL s'est entendu sur un nouveau PIMPL et sur sa mise en œuvre. • 1,5 \$ million ont été alloués à des projets en vertu du Fonds d'investissement partagé • Le CCGAL a choisi une méthode d'introduction et de retrait de la marge de croissance. • Un comité des marchés formé de représentants des transformateurs a été créé, il s'est réuni et ses recommandations ont été transmises au Comité des marchés et au CCGAL.

<p>Optimiser les revenus des producteurs provenant des solides non gras (SNG) et réduire davantage les inventaires de clôture de poudre de lait écrémé (PLÉ) de 20 000 à 10 000 t.</p>	<ul style="list-style-type: none">• L'utilisation de concentrés protéiques de lait sous la classe 4(m) a augmenté.• L'utilisation de SNG en classe 4(a)1 est passée de 18 000 à 20 000 t.• L'utilisation de SNG dans les classes spéciales est passée de 8 000 à 10 000 t.• Les inventaires de PLÉ ont atteint 10 000 t.
--	---

Objectif opérationnel

But 3. La CCL est une organisation apprenante et dynamique qui incarne ses valeurs.

Objectifs	Indicateurs de performance pour 2010-2011
Continuer la mise en œuvre du plan de relève.	<ul style="list-style-type: none">• Les successeurs potentiels ont été identifiés pour chaque poste clé.• Chaque successeur potentiel a un plan de développement adapté.
Attirer et maintenir en poste les employés	<ul style="list-style-type: none">• Un cadre pour les modes de travail alternatifs a été établi, les politiques ont été modifiées ou écrites en conséquence et les modes acceptables ont été présentés aux employés de la CCL.• Le conseil a pris une décision concernant le renouvellement du programme de bourses d'études• Les gestionnaires et le personnel sont au courant des activités d'apprentissage non traditionnelles et 10 membres du personnel ont inclus certaines d'entre elles dans leur plan de développement.• Des scénarios ont été préparés et la Commission a décidé si la <i>Loi sur la CCL</i> devait être amendée pour permettre une plus grande mobilité des employés de la CCL au sein de la Fonction publique.
Prendre des mesures concernant les tendances actuelles et émergentes de gouvernance	<ul style="list-style-type: none">• En partenariat avec les organismes gouvernementaux, la structure de gouvernance recommandée de la CCL a été mise en place.• Les systèmes sont prêts à préparer les états financiers en utilisant à la fois les PCGR et IFRS.• Une évaluation des ressources requises pour se conformer à la politique gouvernementale sur la sécurité a été préparée et soumise à la haute direction.

RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES DANS LA PRÉPARATION DU BUDGET ET DES PRÉVISIONS

Les données de 2008-2009 sont réelles. Les données de 2009-2010 sont des prévisions alors que celles des années subséquentes sont des projections.

À la fin de l'année laitière 2008-2009, les besoins canadiens s'établissaient à 179,6 millions de kg de matière grasse. Ils ont continué à augmenter lentement durant la première partie de l'année laitière courante. Au 28 février 2010, les besoins canadiens étaient de 182,7 millions de kg de matière grasse. Vu les tendances récentes et la situation économique, on peut supposer que les besoins canadiens continueront à augmenter légèrement pendant le reste de l'année laitière 2010-2011.

Au-delà de 2011, il est difficile de quantifier toutes les variables et de prévoir l'évolution de ce dossier en raison des changements qui pourraient influencer l'industrie laitière et le commerce international.

Les éléments clés du budget 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 influence les résultats prévisionnels.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
PROGRAMMES - ÉTAT ET BUDGET
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2009 à 2015
(en milliers de dollars)

	Budget	Réel vérifié	Budget	Prévisions	Budget				
	2008/09		2009/10		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Ventes	264 034 \$	231 897 \$	222 040 \$	222 962 \$	250 970 \$	245 462 \$	234 350 \$	237 487 \$	241 021 \$
Coût des ventes	<u>257 762</u>	<u>232 415</u>	<u>215 773</u>	<u>211 891</u>	<u>233 477</u>	<u>236 437</u>	<u>226 759</u>	<u>230 324</u>	<u>232 582</u>
Marge (perte) sur les ventes	6 272	(518)	6 267	11 071	17 493	9 025	7 591	7 163	8 439
Frais d'exploitation									
Aide destiné aux produits laitiers à l'intérieur du pays	200	312	225	400	350	357	364	371	379
Frais de possession et coûts divers	5 021	7 053	4 818	4 874	4 717	5 574	5 550	5 233	5 430
Coût de production - part de la mise en commun	717	892	805	814	803	818	834	851	868
Initiatives de soutien à l'industrie	5 260	3 230	5 450	2 896	2 779	2 779	2 717	1 800	-
Frais d'administration - activités de commercialisation	<u>3 995</u>	<u>4 044</u>	<u>4 219</u>	<u>4 038</u>	<u>4 000</u>	<u>4 071</u>	<u>4 071</u>	<u>4 142</u>	<u>4 166</u>
Total des frais d'exploitation	<u>15 193</u>	<u>15 531</u>	<u>15 517</u>	<u>13 022</u>	<u>12 649</u>	<u>13 599</u>	<u>13 536</u>	<u>12 397</u>	<u>10 843</u>
Résultats d'exploitation nets avant le financement	(8 921)	(16 049)	(9 250)	(1 951)	4 844	(4 574)	(5 945)	(5 234)	(2 404)
Financement provenant de la mise en commun	8 178	7 930	7 468	7 685	7 057	7 274	7 328	7 454	8 549
Provision pour le remboursement du surplus opérationnel (1)(3)	2 922	(9 689)		3 385	14 792	6 245	4 427	4 714	5 886
Résultats d'exploitation nets	<u>14 177</u>	<u>33 668</u>	<u>16 718</u>	<u>6 251</u>	<u>(12 579)</u>	<u>5 603</u>	<u>8 846</u>	<u>7 974</u>	<u>5 067</u>
Surplus au début de l'exercice	10 612	10 612	15 306	12 182	14 531	11 640	8 095	5 051	2 557
Surplus à la fin de l'exercice (2)	<u><u>24 789</u></u> \$	<u><u>44 280</u></u> \$	<u><u>32 024</u></u> \$	<u><u>18 433</u></u> \$	<u><u>1 952</u></u> \$	<u><u>17 243</u></u> \$	<u><u>16 941</u></u> \$	<u><u>13 025</u></u> \$	<u><u>7 624</u></u> \$

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

Durant les cinq prochaines années, la CCL a l'intention de réduire graduellement son surplus à la fin de l'exercice. Les données du présent tableau sont des prévisions et pourraient être ajustées par la CCL en fonction des conditions économiques et de celles du marché. La CCL veillera à ce que ses bénéfices non répartis aient un solde positif.

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.

(3) En 2008-2009, les pertes d'exploitation résultant des activités de 2007-2008 ont été recouvrées auprès des offices et agences provinciaux de mise en marché.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
 pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2009 à 2015

(en milliers de dollars)

	Réal vérifié 2008-09	Prévisions 2009-10	Budget				
			2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Frais d'administration							
Crédits de la CCL (vote 25)	4 086 \$	3 942 \$	3 921 \$	3 921 \$	3 941 \$	4 000 \$	4 060 \$
Dépenses admissibles de rémunération	184	106	165	94	74	66	75
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>4 270 \$</u>	<u>4 048 \$</u>	<u>4 086 \$</u>	<u>4 015 \$</u>	<u>4 015 \$</u>	<u>4 066 \$</u>	<u>4 135 \$</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. Les crédits semblent augmenter en 2012-2013 parce que les 4/12ièmes de cette année-là proviennent de l'exercice financier 2013-2014, et que les crédits pourraient alors augmenter.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
 ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
 pour les EXERCICES FINANCIERS prenant fin le 31 MARS, de 2009 à 2015

(en milliers de dollars)

	Réel	Réel	Budget				
	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Frais d'administration							
Crédits de la CCL (vote 25)	4 056 \$	3 952 \$	3 921 \$	3 921 \$	3 921 \$	3 980 \$	4 040 \$
Dépenses admissibles de rémunération	78	61	197	101	80	62	75
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	<u>4 134 \$</u>	<u>4 013 \$</u>	<u>4 118 \$</u>	<u>4 022 \$</u>	<u>4 001 \$</u>	<u>4 042 \$</u>	<u>4 115 \$</u>

Observations

La Commission compte maintenir, dans un avenir prévisible, son niveau actuel de main d'œuvre.

**COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
PLAN D'EMPRUNT**
pour les ANNÉES LAITIÈRES prenant fin le 31 JUILLET, de 2009 à 2015

(en milliers de dollars)

Trésor

Emprunts	Réel vérifié	Prévisions	Projections				
	2008-09		2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Solde au début de l'exercice	116 316 \$	129 488 \$	110 588 \$	102 496 \$	110 012 \$	109 731 \$	114 098 \$
Emprunts	188 575	156 357	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000
Remboursements	(175 403)	(175 257)	(168 092)	(152 484)	(160 281)	(155 633)	(161 303)
Solde à la fin de l'exercice	<u>129 488 \$</u>	<u>110 588 \$</u>	<u>102 496 \$</u>	<u>110 012 \$</u>	<u>109 731 \$</u>	<u>114 098 \$</u>	<u>112 795 \$</u>
Niveau moyen durant l'exercice:	98 752 \$	95 000 \$	95 000 \$	95 000 \$	95 000 \$	95 000 \$	95 000 \$
Niveau le plus élevé durant l'exercice :							
Mois	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin	Juin
Montant	138M\$	131M\$	125M\$	134M\$	134M\$	135M\$	133M\$

Institution membre de l'Association canadienne des paiements

Emprunts	Réel	Prévisions	Projections				
	2008-09		2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Solde au début de l'exercice	25 367 \$	825 \$	850 \$	850 \$	850 \$	850 \$	850 \$
Emprunts	40 046	15 476	15 500	15 500	15 500	15 500	15 500
Remboursements	(64 588)	(15 451)	(15 500)	(15 500)	(15 500)	(15 500)	(15 500)
Solde à la fin de l'exercice	<u>825 \$</u>	<u>850 \$</u>	<u>850 \$</u>	<u>850 \$</u>	<u>850 \$</u>	<u>850 \$</u>	<u>850 \$</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 175 millions de dollars (150 millions de dollars en 2008-2009) 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 2009 à 2015

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Immobilisations importantes	-	-	-	-	-	-	-
Dépenses secondaires	<u>151</u>	<u>116</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>
Budget total des immobilisations	<u><u>151</u></u> \$	<u><u>116</u></u> \$	<u><u>150</u></u> \$	<u><u>150</u></u> \$	<u><u>150</u></u> \$	<u><u>150</u></u> \$	<u><u>150</u></u> \$

Les dépenses secondaires pour les années 2009-2010 à 2014-2015 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
GLOSSAIRE DES TERMES LAITIERS

Année laitière

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

Besoins canadiens

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

Besoins intérieurs

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

Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL)

Le CCGAL est l'organisme national clé pour l'élaboration des politiques et les discussions concernant la production et la transformation laitières. Il veille à la mise en œuvre du Plan national de commercialisation du lait. La Commission canadienne du lait (CCL) préside et appuie le CCGAL et son Secrétariat, un comité technique qui 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).

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. Le volume 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 œuvre 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 comportent un troupeau de vaches laitières, et livrent leur lait.

Quota de mise en marché (QMM)

Niveau cible de la production nationale de lait de transformation. 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.

Transformateurs secondaires

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