Canadian Dairy Commission | Commission canadienne du lait

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2015-2016 À 2019-2020

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE TERMINANT LE 31 JUILLET 2016

Plan d'entreprise daté du 1er mars 2015

DM320795

TABLE DES MATIÈRES....2

SOMMAIRE....3

PROFIL DE L'ENTREPRISE....4
- Aperçu de la CCL....4
- Mission....4
- Mandat de la société....4
- Politique publique....4
- Activités principales....5
- Langues officielles....7
- Gouvernance....7

ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION....9
- Évaluation des résultats de 2014-2015....9
- Environnement externe....11
- Ressources de l'entreprise....13

BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT....15
- Thèmes stratégiques et stratégies....15
- Objectifs et mesures de rendement pour la période de planification....17

RENSEIGNEMENTS FINANCIERS....20
- Résumé....20
- Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget....20

SOMMAIRE

L'industrie laitière canadienne comprend près de 12 000 fermes et 465 usines de transformation. Le Canada produit presque 78 millions d'hectolitres de lait par année, essentiellement destinés au marché intérieur. Les fermes laitières ont des revenus de 5,9 G$. L'industrie de la transformation livre des produits d'une valeur de 16,4 G$ et emploie environ 24 700 personnes[1]. Les tendances de la consommation ont changé durant les 20 dernières années. Les Canadiens boivent moins de lait de consommation et mangent moins de crème glacée mais consomment davantage de crème, de yogourt, de beurre et de fromage. Cette tendance se traduit par une croissance du marché d'un peu plus de 1% par année.

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État qui compte 60 employés. La CCL veille au fonctionnement des éléments du système de gestion de l'offre du lait qui sont sous sa responsabilité en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* et des ententes fédérales-provinciales. Elle établit le prix de soutien pour le beurre et la poudre de lait écrémé qui servent de référence pour l'établissement du prix que les producteurs touchent pour leur lait. Elle veille à ce que la production de lait corresponde à la demande. La CCL anime les organismes décisionnels de l'industrie qui élaborent les politiques touchant la mise en marché du lait et des produits laitiers et elle participe aux décisions. De plus, la CCL administre plusieurs programmes qui font partie du système canadien de gestion de l'offre de lait ainsi que des programmes mis sur pied par l'industrie. Ses activités s'échelonnent sur l'année laitière qui débute le 1er août et prend fin le 31 juillet.

Au 1er mars 2015, la CCL s'attend à atteindre la plus grande partie des objectifs établis pour 2014-2015. Elle continue d'encourager l'industrie laitière canadienne à faire croître ses marchés et à innover, surtout par l'entremise de programmes existants. L'industrie laitière canadienne doit s'adapter et continuer à croître au fil des prochaines années pour demeurer rentable et réduire ses coûts, ce qui aura pour résultats un approvisionnement continu de produits laitiers et des prix relativement stables pour les consommateurs.

La CCL a organisé son premier sondage annuel sur la satisfaction du personnel. Ce sondage sera répété au moins deux fois pour mesurer les progrès en matière de satisfaction et d'engagement des employés. Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014, qui sont en général positifs, seront aussi utilisés à cet égard.

La CCL continuera d'appuyer l'industrie au fur et à mesure qu'elle s'adapte aux marchés changeants. Dans les cinq prochaines années, la CCL sera impliquée dans les thèmes stratégiques suivants :

- La croissance des marchés
- Une industrie qui s'adapte
- Un système de gestion de l'offre bien administré
- Une CCL bien gérée

La CCL emprunte de l'argent auprès du Trésor et dispose d'une marge de crédit. Il est prévu que les taux d'intérêts augmenteront légèrement durant la période de planification. Les frais d'intérêts augmenteront mais ils sont payés par les producteurs laitiers ou le marché, selon le programme en vertu duquel l'emprunt a été effectué. Cette augmentation minime des taux d'intérêt ne devrait pas avoir de répercussion sur les résultats financiers de la CCL.

La CCL ne prévoit pas d'important projet d'immobilisation durant la période de planification et n'anticipe pas la création de nouveaux programmes, ni de changements majeurs à ses programmes existants qui nécessiteraient un financement additionnel.

[1] Les données de ce paragraphe datent de 2013.

PROFIL DE L'ENTREPRISE

APERÇU DE LA CCL

Créée en 1966
60 employés au 1er mars 2015
Budget administratif 2015-2016 (année laitière) : 7,77 M$
Année laitière : 1er août au 31 juillet

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

MISSION

Assurer un leadership qui permet de dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit des Canadiens.

MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

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

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

POLITIQUE PUBLIQUE

La CCL agit comme facilitateur et intervenant dans les divers forums qui influencent la politique laitière au Canada. Ces forums comprennent les comités qui élaborent des politiques qui sont créées par des ententes fédérales-provinciales (une nationale et deux régionales) en vue de permettre la mise en commun des revenus du lait et le partage des marchés entre les producteurs de lait. La CCL préside ces comités et leur offre une expertise technique, un appui logistique et des services de secrétariat. Par sa présence et ses rôles au sein de ces comités, la CCL fournit des analyses et des recommandations et est en mesure d'influencer la plupart des décisions nationales et provinciales qui touchent les politiques de l'industrie laitière. Dans ces forums, la CCL représente le gouvernement fédéral et collabore avec les gouvernements provinciaux, les offices provinciaux de mise en marché et les organismes représentant les intervenants de l'industrie tels que les producteurs laitiers[2], les transformateurs, les transformateurs secondaires et les consommateurs.

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

[2] Les termes et les phrases soulignés sont expliqués à l'annexe A

Les deux comités régionaux sont l'Organisme de supervision du P5 qui administre l'Accord sur la mise en commun du lait dans l'Est du Canada, et le Comité de coordination de la mise en commun du lait de l'Ouest qui administre l'Entente sur la mise en commun du lait de l'Ouest. Ces accords régionaux permettent aux producteurs des provinces participantes de mettre en commun les revenus provenant du lait provenant ainsi que les marchés.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

La CCL entreprend un vaste éventail d'activités dans le but d'appuyer l'industrie laitière canadienne. Une brève description des principales activités est fournie ci-dessous.

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

Une fois par année, la CCL établit les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé suivant des consultations auprès des intervenants de l'industrie et en utilisant les résultats d'une étude annuelle sur le coût de production du lait au Canada. Ces prix servent de référence aux offices provinciaux de mise en marché du lait pour établir les prix du lait à la ferme pour le lait de transformation dans chaque province. La CCL peut donc veiller à ce que les producteurs de lait canadiens reçoivent du marché des revenus qui couvrent adéquatement leur travail et leur investissement, tel que requis par son mandat.

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

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

La CCL gère certains programmes[3] au profit de toute la chaîne d'approvisionnement. Le tableau qui suit résume ces programmes. Les programmes de la CCL sont décrits dans son rapport annuel.

[3] http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/CDC_AR_2012-2013_FR.pdf

Tableau 1. Programmes administrés par la Commission canadienne du lait

Nom du programme	Objectif	Public cible
Programmes intérieurs de saisonnalité	Assurer un approvisionnement continu de produits laitiers durant toute l'année malgré la variation de la consommation selon les saisons. La CCL achète et entrepose du beurre et de la poudre de lait écrémé durant les périodes de consommation plus faible (janvier à septembre) puis revend habituellement ces produits lorsque la consommation augmente (octobre à décembre).	Consommateurs
Programme de retrait des surplus	Retirer le surplus de produits laitiers du marché canadien en temps opportun. Les surplus sont soit exportés, dans le respect des obligations du Canada envers l'OMC, ou vendus sur des marchés moins lucratifs, comme l'alimentation animale.	Industrie laitière
Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL)	Offrir aux transformateurs secondaires un accès aux ingrédients laitiers à des prix concurrentiels pour qu'ils les utilisent en transformation secondaire.	Transformateurs secondaires
Mozzarella pour les pizzas fraîches	Donner aux pizzérias accès à du fromage mozzarella à rabais.	Pizzérias
Programme d'innovation laitière	Donner aux transformateurs un accès à du lait supplémentaire pour qu'ils puissent développer de nouveaux produits laitiers.	Transformateurs laitiers
Programme de redirection du lait écrémé	Rediriger le lait écrémé du marché de la poudre de lait écrémé vers des marchés en croissance comme le yogourt.	Fabricants
Programme d'exportation planifiée de fromage	Développer des marchés d'exportation à long terme pour les fromages canadiens.	Exportateurs
Programme de marketing du lait (y compris le Fonds d'investissement partagé).	Encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers dans les produits alimentaires.	Transformateurs alimentaires
Programme de bourses d'études de la CCL	Encourager les études supérieures dans le domaine des sciences animales, sciences laitières, politiques agricoles et économie ayant trait à l'industrie laitière.	Étudiants des cycles supérieurs

La CCL importe la quantité totale de beurre permise par les contingents tarifaires de l'OMC et vend ce beurre aux participants du PPCSL par l'entremise des fabricants de beurre. Une partie des profits que la CCL génère ainsi sert à financer des initiatives qui profitent à toute l'industrie. Ces initiatives comprennent par exemple une grappe de recherche laitière en partenariat avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), le Conseil de recherche en sciences naturelles et génie du Canada et les Producteurs laitiers du Canada, de même que le Programme de marketing du lait mentionné dans le tableau ci-dessus.

La CCL contrôle aussi les exportations subventionnées de produits laitiers canadiens grâce à l'émission de permis d'exportation. Ces permis ont été mis en place pour veiller à ce que les exportations de produits laitiers canadiens n'excèdent pas les limites établies par l'OMC pour les exportations subventionnées du Canada.

La CCL travaille de près avec AAC, principalement avec le Secrétariat de coordination du portefeuille (une section du Bureau du sous-ministre) et participe activement à d'autres forums, comme le groupe de travail du portefeuille sur le lait et les réunions des dirigeants du portefeuille. La CCL collabore aussi avec AAC pour veiller à ce que les

programmes créés par la CCL ou l'industrie laitière soient conformes à la politique agricole canadienne et aux ententes commerciales signées par le Canada.

Les rôles que la CCL joue auprès de l'industrie s'inscrivent dans les priorités stratégiques énoncées dans le cadre quinquennal des politiques agricoles Cultivons l'avenir 2 (CA2) que la CCL appuie. CA2, qui est entré en vigueur le 1er avril 2013[4], met l'accent sur des initiatives stratégiques dans les domaines de l'innovation, de la compétitivité et du développement de marchés pour renforcer davantage la capacité du secteur à croître et prospérer. Plusieurs des programmes administrés par la CCL s'inscrivent dans ces priorités. Le Fonds d'investissement partagé et le Programme d'innovation laitière en sont de bons exemples. De plus, en janvier 2014, le CCGAL, suivant une recommandation de la CCL, a approuvé la mise en œuvre du Programme d'exportation planifiée de fromage. Grâce à ce programme, la CCL a pu augmenter les exportations de fromages canadiens en 2014-2015 et 2015-2016 tout en respectant les limites imposées par l'Accord sur l'agriculture de l'OMC.

De plus, le système de gestion de l'offre, et particulièrement les trois mises en commun qui existent actuellement, forment un excellent outil de gestion des risques pour les fermes laitières canadiennes. Alors que la croissance du marché est partagée entre plusieurs producteurs lorsque tout va bien, lors de coups durs, toute contraction du marché est aussi partagée entre plusieurs producteurs. Ceci réduit les répercussions qu'une fermeture d'usine, par exemple, peut avoir sur les fermes locales ou sur une petite province. Puisque les revenus sont aussi mis en commun entre les producteurs, l'effet d'un changement d'utilisation du lait dans une province, d'une classe profitable[5] à une classe moins lucrative, sera aussi distribué sur plusieurs fermes, réduisant ainsi les répercussions sur chaque ferme. De plus, l'établissement des prix, la gestion de la production et des importations prévisibles apportent une stabilité au marché intérieur et réduisent les risques autant pour les producteurs que pour les transformateurs.

LANGUES OFFICIELLES

La CCL est assujettie à la *Loi sur les langues officielles*. Puisque ses bureaux sont situés dans la région de la capitale nationale, 97 % des postes sont bilingues. La CCL se conforme aux diverses politiques relatives aux langues officielles. Elle est fière de servir ses clients et le public dans les deux langues officielles et de promouvoir leur usage au travail.

GOUVERNANCE

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

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

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

[4] Cette initiative de 5 ans prendra fin en 2018.
[5] Au Canada, le prix que reçoivent les producteurs pour leur lait varie selon son utilisation. La classification du lait est donc basée sur son utilisation. Une description des classes de lait est disponible au : http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?link=106

La CCL fait rapport des activités précises de son CA dans son rapport annuel[6]. Celles-ci comprennent l'assemblée publique annuelle de la CCL ainsi que l'examen et l'adoption du plan d'entreprise, du rapport annuel, des états financiers et du profil des risques de l'entreprise.

Le conseil d'administration de la CCL réunit le président, le chef de la direction et le commissaire[7]. Le président préside le conseil d'administration et agit aussi comme agent de liaison entre le ministre et la CCL. Le chef de la direction est responsable des activités quotidiennes de la CCL et agit comme agent de liaison entre la CCL et ses partenaires. Le commissaire apporte un soutien au président et au chef de la direction dans leurs fonctions et il préside le Comité de vérification. Les membres du conseil d'administration comptent de nombreuses années d'expérience au sein de l'industrie laitière et leurs antécédents en production laitière et en transformation sont le gage d'une approche équilibrée permettant de composer avec les objectifs souvent divergents des intervenants de l'industrie. Tous les postes sont comblés par une nomination du gouverneur en conseil. Le président et le commissaire reçoivent un traitement annuel et une indemnité quotidienne alors que le chef de la direction reçoit une indemnité quotidienne. Ces montants sont établis par le gouverneur en conseil. Les membres du CA sont assujettis à la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Au 1er mars 2015, le CA était composé des membres suivants :

Randy Williamson, Président (troisième mandat se terminant en juillet 2015)
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, qui 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).

M. Williamson ne sollicitera pas de nouveau mandat après juillet 2015. Son successeur sera nommé par le gouverneur en conseil.

Henricus (Hennie) Bos, Commissaire (premier mandat se terminant en septembre 2016)
M. Bos a obtenu un baccalauréat en sciences laitières aux Pays-Bas en 1974. Avant son arrivée au Canada, il a occupé divers rôles de dirigeant dans l'industrie laitière des Pays-Bas tout en étant propriétaire et exploitant d'une ferme laitière. M. Bos a immigré à Lacombe, en Alberta en 1994, où il a établi avec sa famille une ferme laitière prospère et où il a fondé en 1996 une entreprise familiale de fabrication de yogourt naturel. Il joue depuis plus de 30 ans un rôle de leader dans des organisations de l'industrie laitière.

M. Bos a été membre du conseil d'administration d'Alberta Milk entre 2002-2013 où il est devenu vice-président en 2008 et président de 2009 à 2013. De 2007 à 2013, M. Bos a également représenté l'Alberta au conseil des Producteurs laitiers du Canada, où il a joué un rôle actif dans divers comités. Entre 1998 et 2002, M. Bos a également été membre du conseil d'administration d'organisations comme le *Central Alberta Holstein Club* et *Alberta Milk Producer Association*.

Jacques Laforge, chef de la direction (deuxième mandat se terminant en février 2018)
M. Laforge est bien connu pour son leadership en agriculture tant sur la scène nationale que dans sa province natale, le Nouveau-Brunswick, où lui et son épouse exploitent une ferme mixte de 1 000 acres. Tout au long de sa carrière, il s'est montré dévoué envers la communauté des agriculteurs. Il a siégé au conseil d'administration

[6] Rapport annuel 2013-2014 : http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?link=125
[7] Les règles du conseil sont disponible au http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/Rules%20of%20governance%202014.pdf

des Producteurs laitiers du Nouveau-Brunswick pendant 10 ans avant d'en assumer la présidence de 1995 à 2000. De 1997 à 2000, il a aussi présidé l'Institut laitier et fourrager de l'Atlantique, une organisation qui fournit aux producteurs laitiers et aux fabricants un lieu où réaliser des essais en élevage. Membre du conseil d'administration des Producteurs laitiers du Canada à compter des années 1980, il a accédé au conseil de direction en 1999, puis a occupé le rôle de président de 2004 à 2011.

ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Au 1er mars 2015, la CCL s'attend à atteindre la plus grande partie des objectifs établis pour 2014-2015. La section qui suit (Évaluation des résultats de 2014-2015) présente une discussion sur les objectifs atteints et les raisons pour lesquelles certains n'ont pas été atteints. La CCL continue d'encourager l'industrie à revoir et améliorer les divers aspects du système de gestion de l'offre de lait tels que le calcul du quota et l'attribution du lait aux usines de transformation. On a porté une attention particulière à la capacité du système d'approvisionner en lait les marchés en croissance car la demande en produits laitiers a continué d'augmenter alors que la production laitière baissait. La CCL continue aussi d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement et de suivre les bonnes pratiques de gouvernance.

En 2014-2015, les domaines d'activités de la CCL étaient séparés en quatre thèmes stratégiques : 1) La croissance des marchés, 2) Une industrie qui s'adapte, 3) Un système de gestion de l'offre bien administré et 4) Une CCL bien gérée. Un ensemble de buts quinquennaux[8] a été élaboré pour chacun des thèmes et des activités annuelles sont planifiées pour chaque but. Ces buts faisaient partie de deux des 16 secteurs des résultats du gouvernement du Canada : une croissance économique forte et un marché équitable et sécurisé.

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2014-2015

Voici les faits saillants de 2014-2015 pour chaque thème stratégique. Un rapport complet sur le rendement sera présenté dans le rapport annuel 2014-2015 de la CCL qui sera déposé au Parlement.

La croissance des marchés

Pour encourager la croissance des marchés laitiers au Canada, la CCL a revu la classe de lait 3(d) et a suggéré qu'elle soit étendue à toutes les utilisations de mozzarella standardisée. La classe 3(d) ne couvre que la mozzarella utilisée sur les pizzas fraîches. La CCL a proposé qu'elle couvre toute la mozzarella utilisée par les restaurants, sur tous les mets au menu, de même que le marché du détail. Comme les producteurs reçoivent un revenu inférieur pour le lait utilisé pour fabriquer la mozzarella de la classe 3(d), certains offices provinciaux de mise en marché du lait ont voté contre ce changement. Pour augmenter le marché de la mozzarella, la CCL entend continuer à encourager l'industrie dans cette direction durant le reste de l'année laitière. Au 1er mars 2015, plus de 6 700 restaurants sont inscrits au programme et les ventes annuelles de mozzarella atteignent 32 760 tonnes. Le CA de la CCL a prolongé le financement du Programme de marketing du lait jusqu'à juillet 2016. Dix-sept produits laitiers innovateurs ont été approuvés dans le cadre du Programme d'innovation laitière et les fabricants recevront le lait dont ils ont besoin pour développer ces nouveaux produits. Les divers programmes que la CCL administre et qui visent à encourager l'innovation ont fait l'objet de promotion auprès des participants potentiels au *Canadian Institute of Food Science Technology Suppliers' Night* (Soirée des fournisseurs de l'Institut canadien de la science et technologie alimentaires) et au salon professionnel de Restaurant Canada. De plus, le Programme d'exportation planifiée de fromage veillera à ce qu'au moins 3 000 tonnes de fromage soient exportées durant l'année laitière 2015-2016.

[8] Ces buts ne devraient pas changer au cours des 5 prochaines années.

Une industrie qui s'adapte
Dans le but d'explorer les marchés d'exportation des ingrédients laitiers canadiens, la CCL a commencé à établir des contacts entre des entreprises du Canada et de l'étranger avec l'aide d'une consultante. Jusqu'à maintenant, en 2014-2015, les représentants de la CCL ont été en Asie trois fois pour visiter des entreprises et la CCL a reçu trois délégations d'entreprises. Le but de ces contacts est d'arriver à des investissements privés par des entreprises canadiennes ou étrangères pour faire croître les marchés canadiens et étrangers et possiblement éliminer le surplus structurel de lait au Canada. Ce travail se poursuivra en 2015-2016.

Un système de gestion de l'offre bien administré
Dans le but de fournir un système de gestion de l'offre bien administré, la CCL a annoncé un ajustement des prix de soutien à compter du 1er mars 2015. Le prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé (PLÉ) sont utilisés comme références par les offices provinciaux de mise en marché du lait pour établir le prix à la ferme du lait utilisé pour fabriquer des produits laitiers comme le beurre, le fromage, la crème glacée, etc. Pour la première fois depuis 1993, la CCL a annoncé une réduction du prix de soutien de la PLÉ. Cette réduction était justifiée en raison de la baisse importante du coût de production du lait, confirmée par l'étude annuelle de la CCL sur le coût de production. Le prix de soutien de la PLÉ passera de 6,4754 $ à 6,3109 $/kg. Ceci représente une réduction d'environ 1,8 % des revenus que les producteurs reçoivent pour le lait de transformation. Cette baisse des revenus par unité produite ne devrait pas affecter la rentabilité des fermes en raison de la croissance du marché et des coûts inférieurs. Les activités d'audit suivent le plan établi. Les stocks de beurre de la CCL sont bas car ils ont été utilisés pour approvisionner la demande en beurre durant la période d'ajustement de la production laitière. Toutefois, les stocks des entreprises privées sont adéquats et aucune pénurie n'est prévue. Pour augmenter la production laitière et reconstituer les stocks de beurre, le CCGAL a décidé d'augmenter l'allocation de croissance de 1 % à 2 % à compter du 1er février 2015. Cette augmentation de la production pour combler les besoins en matière grasse créera de plus grands surplus de solides non gras. Pour cette raison, au début de 2014-2015, la cible des inventaires de poudre de lait écrémé de la CCL en fin d'exercice est passée de 11 000 t à 14 300 t. Tel qu'expliqué plus loin, les stocks de fin d'exercice dépasseront cette cible en raison de l'augmentation de la production laitière pour combler la demande en matière grasse.

Une CCL bien gérée
Pour s'adapter et demeurer un organisme hautement performant, la CCL a mené son premier sondage sur la satisfaction du personnel au printemps 2014. Ce sondage sera répété au moins deux fois pour mesurer les progrès dans la résolution des problèmes soulevés par les résultats du sondage. Le sondage a révélé des forces dans les domaines des relations interpersonnelles, de l'engagement et de la formation et des faiblesses, surtout concernant la charge de travail et l'avancement. Dans le cas de l'avancement, la CCL a modifié sa stratégie de recrutement pour doter des postes à partir de ses rangs autant que possible et plusieurs employés ont profité de ce changement. Par conséquent, les résultats du Sondage auprès des employés fédéraux de 2014 ont démontré un meilleur niveau de satisfaction dans ce domaine comparativement du sondage de 2011. Pour améliorer son efficacité, la CCL a mis en place une application Web qui permet aux participants du Programme de permis des classes spéciales de lait de voir et de saisir leurs propres données et elle a commencé le développement d'une autre application qui facilitera les calculs clés qu'effectue la CCL pour administrer le système de gestion de l'offre de lait. En date du 1er mars 2015, plus de la moitié des participants au programme des classes spéciales (transformateurs, transformateurs secondaires et distributeurs) se sont inscrits au nouveau système. Ceci a permis à la CCL d'entreprendre l'administration du programme pour la mozzarella mis en œuvre en juin 2013 et qui compte plus de 6 000 restaurants participants sans engager plus de personnel. De plus, l'équipe Vérification et Évaluation a commencé à travailler avec Teammate™ pour réduire l'utilisation de papier et mieux coordonner les vérifications.

Les activités de routine comme les vérifications, les calculs de mise en commun, les exportations, les importations et l'établissement du quota progressent selon le plan stratégique de la CCL.

Tendances de l'industrie laitière

Au cours des cinq dernières années, le Canada a perdu 1 252 fermes, soit une diminution de 9 %[9], un taux d'attrition qui n'est pas très différent que ceux des denrées qui ne sont pas sous gestion de l'offre ou des fermes laitières aux É.-U. ou en Europe[10]. On prévoit que cette tendance se poursuivra durant la période de planification. Par conséquent, les fermes qui restent produisent plus de lait et génèrent plus de revenus par ferme. Pour diminuer le coût de l'administration du système de gestion de l'offre, qui est largement soutenu par les producteurs, les offices provinciaux de mise en marché tentent de partager leurs ressources et d'harmoniser leurs politiques. Dans les années qui viennent, l'expertise de la CCL en animation, de même que son expertise technique, seront requises pour l'harmonisation interprovinciale qui peut être un long processus à cause des priorités et intérêts divergents des provinces.

La production laitière a continué à diminuer durant la première partie de l'année laitière 2013-2014 mais a commencé à augmenter à la fin de l'année. Cette croissance a été déclenchée par plusieurs augmentations du quota émis aux producteurs suivant une augmentation de la demande en produits laitiers au Canada. Comme la production a diminué et que les ventes de PLÉ dans le secteur de l'alimentation animale ont augmenté, la CCL a réduit ses stocks de PLÉ de fin d'exercice en classe 4(m) (alimentation animale) de 20 700 t à 12 300 t en 2013-2014, ce qui était inférieur à la cible de 14 000 t. Toutefois, on prévoit que les stocks de fin d'exercice en 2014-2015 seront de 27 000 t, bien plus élevés que la cible de 14 300 t. Plusieurs facteurs expliquent cette augmentation. En automne 2014, le marché mondial était inondé de PLÉ en raison d'une hausse de la production en Europe, aux É.-U. et en Nouvelle-Zélande. L'embargo russe sur les produits laitiers européens et les importants stocks de PLÉ de la Chine ont rendu la situation plus critique. Cette excès de production, accompagné de la baisse de la demande, a fait baisser de moitié les prix mondiaux. Malgré des prix très bas, les acheteurs avaient peu d'appétit. Il n'est pas prévu que les prix augmenteront beaucoup durant les prochains mois; le quota de lait disparaîtra en Europe le 1er avril 2015 et plusieurs pays producteurs de lait (France, Allemagne, Pays-Bas, Irlande) ont augmenté leur production en prévision de cette échéance. Des prix mondiaux faibles réduisent la quantité de PLÉ que le Canada peut exporter tout en respectant ses obligations envers l'OMC relatives aux exportations subventionnées. Au même moment, la production laitière du Canada augmente pour combler la demande et reconstituer les stocks de beurre, provoquant une augmentation du retrait des surplus de solides non gras. En comparaison, l'année 2013-2014 présentait la situation inverse; des prix mondiaux élevés et une production laitière canadienne faible. L'augmentation des stocks est donc plus frappante. La CCL continue de travailler avec l'industrie pour créer des marchés pour les solides non gras du lait. Ceci s'effectue en partie grâce à des moyens existants, comme le Programme de marketing du lait et le Programme d'innovation laitière, mais aussi par des initiatives de développement de marchés.

[9] Malgré le fait qu'il y ait moins de fermes, le Canada produit 5 % plus de lait qu'il y a 5 ans pour répondre à la demande intérieure.

[10] Les fermes laitières des États-Unis ont subi une baisse de 6 % entre 2007 et 2012 (http://www.ers.usda.gov/amber-waves/2014-december/milk-production-continues-shifting-to-large-scale-farms.aspx#.VMkFoZ2EhD8); les fermes laitières de l'UE27 ont subi une perte de 11 % entre 2011 et 2013 (Fédération internationale de laiterie); le total des fermes au Canada a baissé de 10% entre 2006 et 2011 (Statistique Canada).

Tableau 2. Nombre de fermes et production de lait par province, 2013-2014

Province	Nombre de ferme au 1er août 2014		Production laitière	
			M de kg de matière grasse	%
Terre-Neuve-et-Labrador	32	0,3	1,95	0,6
Île-du-Prince-Édouard	180	1,5	4,03	1,3
Nouvelle-Écosse	229	1,9	6,86	2,2
Nouveau-Brunswick	206	1,7	5,34	1,7
Québec	5 894	49,3	118,97	37,9
Ontario	3 926	32,8	102,54	32,7
Manitoba	308	2,6	12,54	4,0
Saskatchewan	166	1,1	9,19	2,9
Alberta	566	4,7	25,91	8,3
Colombie-Britannique	455	3,8	26,34	8,4
Canada	11 962	100,0	313,67	100,0

Durant les 20 dernières années, les consommateurs canadiens ont réduit leur consommation de lait de consommation, de beurre et de crème glacée mais ils ont augmenté leur consommation par habitant de crème, de fromages fins et de yogourt[11]. Les fabricants ont réagi à ces tendances en offrant des produits plus diversifiés. Le Canada produit désormais plus de 1 050 fromages, et la plupart sont faits de lait de vache. Les programmes d'innovation administrés par la CCL ont certainement joué un rôle dans le développement de certains de ces nouveaux produits. Par exemple, depuis août 2010, 71 projets du Programme d'innovation laitière[12] ont été mis sur pied et 132,8 millions de litres de lait ont été utilisés pour fabriquer de nouveaux fromages, yogourts et autres produits laitiers. Le Fonds d'investissement partagé, lancé en 2009, a financé 24 projets d'innovation ayant reçu un total de 758 000 $. Le fromage, la poudre de lait écrémé et le lait de consommation sont les principaux ingrédients utilisés dans ces projets de développement ou de reformulation de desserts laitiers, de produits de crème glacée de fantaisie, de produits à base de fromage et de nutraceutiques[13]. La CCL croit que durant les cinq prochaines années, la consommation intérieure globale de produits laitiers continuera à augmenter à un rythme moyen de 2 % par année.

Par le biais d'une allocation permanente de croissance de 1 % ajoutée au quota de lait de transformation en 2012, le système d'approvisionnement de lait est devenu plus souple puisqu'il y avait plus de lait pour combler la croissance du marché intérieur. Le lait produit avec ce quota additionnel a été dirigé en priorité vers des marchés en croissance, comme ceux du yogourt et des fromages fins. Lors de sa rencontre de janvier 2015, le CCGAL a décidé d'augmenter cette allocation de croissance à 2 % pour une durée de deux ans à compter du 1er février 2015. On s'assure ainsi que les marchés en croissance ne manqueront jamais de lait.

Dans le domaine des politiques de commerce international, les négociations de l'OMC sur l'agriculture n'ont pas progressé beaucoup durant l'année laitière 2014-2015. La CCL se prépare à l'élimination éventuelle des subventions à l'exportation de produits laitiers[14], qui pourrait faire partie d'une entente formelle. Les membres de l'OMC avaient convenu de cette élimination mais elle n'a toujours pas été mise en pratique.
En septembre 2014, le Canada et l'Union européenne ont conclu une entente devant mener à l'Accord économique commercial et global (AECG). Lorsqu'elle sera en place, cette entente donnera à l'UE un accès plus grand au marché

[11] Source: www.infolait.gc.ca
[12] Remplacé par le Programme d'innovation laitière le 1er août 2013. Les paramètres du programme sont essentiellement les mêmes.
[13] Les nutraceutiques sont des aliments jugés bénéfiques pour la santé humaine. Un exemple classique est le yogourt contenant des probiotiques. Certaines protéines laitières particulières pourraient avoir des bienfaits, mais cela devra faire l'objet de recherches plus poussées.
[14] L'OMC considère que les exportations de produits laitiers du Canada sont subventionnées parce que le lait qui sert à fabriquer ces produits exportés est payé moins cher que le lait utilisé pour fabriquer les produits laitiers consommés au Canada. La subvention à l'exportation est calculée comme étant l'écart entre les prix mondiaux et les prix canadiens.

de fromage canadien de 17 700 tonnes et donnera également au Canada un accès hors taxe aux marchés laitiers de l'UE.

Tendances financières

Les taux d'intérêt ont été faibles ces dernières années et en janvier 2015, la Banque du Canada a réduit son taux cible d'un quart de un pour cent additionnel pour atteindre 0,75 %. La CCL prévoit une légère augmentation des taux d'intérêt durant la période de planification. Puisque la CCL emprunte de l'argent du Trésor et dispose d'une marge de crédit, une augmentation des taux d'intérêt aura des répercussions sur les transactions de la CCL. Toutefois, les emprunts de la CCL sont utilisés pour des programmes que la CCL administre au nom de l'industrie laitière canadienne. Ceci signifie que les frais d'intérêt sont payés soit par les producteurs de lait ou par le marché, selon le programme. L'augmentation des taux d'intérêt n'aura donc aucune répercussion sur la situation financière de la CCL.

Les prix mondiaux des produits laitiers demeurent très instables. Les prix mondiaux de la PLÉ ont baissé de 50 % entre janvier 2014 et janvier 2015. Cette volatilité affecte les revenus de la CCL provenant des ventes de PLÉ dans les marchés d'exportation et de l'alimentation animale. Il devient difficile d'établir le prix d'achat de ces produits pour permettre à la CCL de faire ses frais lors de leur revente. Un suivi serré des prix mondiaux, de la production laitière dans diverses régions du monde, du paysage géopolitique et de la demande dans les économies émergentes permet à la CCL de déterminer avec plus de précision ses prix d'achat.

Les prix mondiaux actuels des produits laitiers sont assez bas. La CCL doit donc exporter moins de PLÉ pour pouvoir respecter les limites des exportations subventionnées du Canada, ce que complique la réduction des inventaires de PLÉ de la CCL. D'un autre côté, les faibles prix mondiaux du beurre favorisent les importations obligatoires de beurre dont la CCL s'occupe.

RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

Ressources financières

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

Cette année laitière, la CCL prévoit vendre environ 247 M$ en produits laitiers sur les marchés intérieurs et internationaux. Sa dépense la plus importante est l'achat de produits laitiers sur le marché intérieur et le marché international. La CCL paie aussi des frais de possession pour ses inventaires. Ceux-ci comprennent les frais d'entreposage, d'assurance, de transport et d'intérêts.

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. Ces deux programmes requièrent des emprunts auprès du Trésor et les frais d'emprunt sont couverts par les producteurs laitiers et le marché. Ces emprunts sont remboursés selon leurs conditions.

Pour mettre en commun les revenus au nom de l'industrie, la CCL maintient une marge de crédit auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements. Tel que le stipule la *Loi sur la CCL*, la CCL recouvre toutes les dépenses liées à l'administration des mises en commun auprès de ces mêmes mises en commun.

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

Tel qu'annoncé dans le discours du Trône de 2013, le gouvernement a mis en place un gel du budget des opérations pour deux ans à compter de l'exercice financier 2014-2015. Puisque ses crédits parlementaires ne seront pas ajustés pour compenser les augmentations de salaire durant la période de gel, la CCL continuera de trouver des façons d'améliorer l'efficacité ses opérations internes et de son administration.

Ressources humaines

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

Les employés de la CCL cumulent connaissances et expérience au sein de leurs champs de compétence respectifs. Ils représentent définitivement la plus grande force de la CCL. Parce que le personnel de la CCL est impliqué dans les comités et discussions de l'industrie, la CCL est bien au fait des enjeux de l'industrie. La CCL investit dans la formation de ses employés pour leur permettre d'atteindre les objectifs de la CCL et afin de concurrencer le secteur privé dans l'embauche de personnel compétent. Durant la prochaine année, la CCL allouera l'équivalent de 1,25 % de sa masse salariale à la formation et au développement professionnel. Elle s'est aussi dotée d'une politique sur la formation qui appuie son personnel dans l'obtention d'un diplôme universitaire ou d'une certification professionnelle tout en continuant à travailler.

Durant les 18 derniers mois, la CCL a pu recevoir à plusieurs reprises des commentaires de ses employés sur leur niveau d'engagement et sur toute autre question relative à l'environnement de travail. Par l'entremise des consultations d'Objectif 2020, le personnel a identifié des enjeux regroupés sous 5 thèmes : souplesse de travail et accommodement, opportunités d'emploi et avancement professionnel, ressources en TI, communication et amélioration de la CCL. Les commentaires ont aussi révélé que les employés apprécient l'agilité de la CCL, que lui procure sa taille relativement petite. Ils apprécient aussi les occasions de formation offertes par la CCL. Suite à des commentaires très précis, la CCL a changé ses outils de communication internes et externes, a confirmé sa politique sur le télétravail, a priorisé les projets en TI et a impliqué les employés dans le processus de planification stratégique.

La mobilité des employés demeurera un problème car la CCL n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et donc, bien des postes annoncés par les autres organismes gouvernementaux ne sont pas ouverts aux employés de la CCL. De plus, les employés de la CCL ne peuvent être mutés dans la fonction publique centrale. Toutefois, la CCL tente de modifier sa structure pour créer des opportunités d'avancement à l'interne.

La CCL a tenu son premier sondage annuel sur la satisfaction des employés au printemps 2014 et les résultats ont été présentés au personnel en juin. Ce sondage identifie des forces et des faiblesses semblables à celles identifiées par l'exercice de consultation d'Objectif 2020. Il reflète aussi les difficultés rencontrées par le personnel en 2014 à cause d'un nombre élevé de postes vacants[15] et d'un retard dans les dotations. En réaction, la CCL a augmenté ses ressources de dotation dès août 2014 et la situation est de retour à la normale. La CCL continue d'améliorer les enjeux qu'elle peut contrôler. Le prochain sondage, prévu pour le printemps 2015, indiquera si les mesures prises auront fonctionné.

[15] Jusqu'à 1 poste sur 6.

Quatre-vingt-sept pour cent des employés de la CCL ont participé au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) en automne 2014. En général, les résultats sont excellents. Comparativement aux résultats de 2011, on note des améliorations dans les domaines du respect, de l'environnement physique, des occasions de promotion, de la souplesse et de la formation dans la langue officielle de l'employé. Par contre, les résultats sont moins élevés qu'en 2011 dans les domaines de la charge de travail, du caractère opportun des décisions, des recours, de la reconnaissance et de la contribution des employés aux décisions.

Ressources matérielles

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

La CCL loue des espaces de bureau d'AAC et elle a signé un bail pour la période allant du 1er avril 2012 au 31 mars 2017 avec possibilité de renouveler pour cinq ans à un taux reflétant la valeur du marché telle qu'établie par la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers.

BUTS, OBJECTIFS ET MESURES DU RENDEMENT

THÈMES STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES

La CCL utilise quatre thèmes stratégiques pour présenter ses objectifs pour la période à venir. Les buts quinquennaux ainsi que les objectifs relatifs à l'industrie laitière pour la prochaine année laitière se retrouvent sous les thèmes stratégiques suivants : *La croissance des marchés*, *Une industrie qui s'adapte* et *Un système de gestion de l'offre bien administré*. Les buts quinquennaux ont été établis à compter de l'année laitière 2014-2015 et sont revus tous les ans. Les objectifs qui touchent les services internes, qui appuient le mandat de la CCL, ont été regroupés sous le thème stratégique *Une CCL bien gérée*. Les objectifs de tous les thèmes stratégiques sont détaillés dans la section de ce plan qui s'intitule *Objectifs et mesures du rendement durant la période de planification*.

Les objectifs et les indicateurs de rendement feront l'objet d'un examen annuel et peuvent changer en fonction des décisions du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL), des conclusions des négociations sur le commerce et des orientations générales du gouvernement fédéral.

Thème stratégique : La croissance des marchés

Ce thème stratégique porte surtout sur les marchés intérieurs. La stratégie de la CCL a deux volets : créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation et promouvoir l'approvisionnement de lait en temps opportun pour les marchés en croissance. La CCL a déjà plusieurs programmes en place pour faciliter l'innovation et la croissance du marché.[16] Ces programmes continueront et seront améliorés s'il survient de nouveaux besoins.

La CCL travaillera également avec l'industrie pour veiller à ce que les marchés en croissance reçoivent le lait dont ils ont besoin pour soutenir la croissance. L'approvisionnement en lait des usines de transformation est contrôlé par les offices provinciaux de mise en marché du lait mais la CCL joue un rôle proactif dans le développement

[16] Comme le Programme d'innovation laitière et le Fonds d'investissement partagé

des politiques d'attribution du lait qui veillent à ce que le développement de marché ne soit pas entravé par une pénurie de lait. Grâce au Programme de redirection du lait écrémé, la CCL a des outils pour rediriger le lait vers les usines qui peuvent l'utiliser en cas de pénurie de lait entier.

Thème stratégique : Une industrie qui s'adapte

Ce thème stratégique comprend deux buts : aider l'industrie à s'adapter aux nouvelles conditions du marché et promouvoir de nouveaux marchés pour les solides non gras, dont le surplus représente un fardeau pour l'ensemble de l'industrie et les producteurs laitiers en particulier.

Pour favoriser le développement de nouveaux marchés pour les solides non gras au Canada et à l'étranger, la CCL continuera de développer des partenariats entre des entreprises qui désirent développer des produits à valeur ajoutée en utilisant ces solides non gras.

Thème stratégique : Un système de gestion de l'offre bien administré

Dans ce thème stratégique, la stratégie de la CCL implique en même temps le fonctionnement au quotidien du système de gestion de l'offre de lait et les efforts pour simplifier le système et rendre l'administration plus efficace. Le fonctionnement au quotidien du système comprend le contrôle de la quantité de lait produite au Canada, l'établissement des prix de soutien, l'administration de programmes pour prévenir les pénuries et disposer des surplus et l'administration des ententes fédérales-provinciales et internationales[17]. Pour améliorer l'efficacité de ses importations, de ses exportations et des programmes de saisonnalité et de retrait des surplus, la CCL effectuera une analyse de l'amélioration des processus d'affaires. Les résultats de cette analyse seront utilisés les années suivantes pour concevoir une application informatique améliorée, à jour et plus efficace pour automatiser certains aspects de l'administration de ces programmes.

Thème stratégique : Une CCL bien gérée

La priorité de la CCL est d'avoir le bon nombre d'employés engagés, ayant les bonnes compétences, dans la bonne structure en vue d'atteindre ses objectifs et remplir son mandat aussi efficacement que possible. À la lumière des demandes croissantes de l'industrie laitière canadienne, la CCL entreprendra un examen de sa charge de travail actuelle et future et présentera des recommandations au CA.

Pour préserver l'engagement des employés, la CCL effectuera son troisième sondage sur la satisfaction des employés pour évaluer les améliorations apportées après deux ans[18]. Elle utilisera aussi les résultats du SAFF 2014 pour guider ses décisions et les mesures prises relativement au milieu de travail.

[17] Ceci implique le suivi des engagements envers l'OMC pour les produits laitiers, assurant ainsi la conformité du Canada envers ses engagements relatifs aux subventions. De plus, la CCL importe le contingent tarifaire obligatoire de beurre, tel qu'approuvé annuellement par le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD).
[18] Le premier sondage a eu lieu durant l'année laitière 2013-2014 et le deuxième aura lieu en 2014-2015.

OBJECTIFS ET MESURES DE RENDEMENT POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Cette section du Plan présente, pour chaque thème stratégique, les buts quinquennaux de la CCL, ses objectifs précis pour 2015-2016 et comment elle entend mesurer son rendement.

Thème stratégique : La croissance des marchés

But sur 5 ans	Objectifs 2015-2016	Indicateurs de rendement et cibles
Créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation	Fait croître la demande en produits laitiers canadiens	Quota total Cible : au moins 2 % de croissance
Promouvoir l'approvisionnement de lait en temps opportun pour les marchés en croissance	Veiller à la disponibilité d'un approvisionnement de lait amplement suffisant au bon endroit et au bon moment	Temps requis pour répondre aux demandes d'approvisionnement en lait écrémé pour la fabrication de produits laitiers, le cas échéant Cible : 100% dans les 30 jours

Thème stratégique : Une industrie qui s'adapte

Objectif de 5 ans	Objectifs 2015-2016	Indicateurs de rendement et cibles
Aider l'industrie laitière canadienne à s'adapter aux conditions changeantes du marché, à l'intérieur du cadre de la gestion de l'offre	Faire des propositions précises ou prendre des mesures particulières pour appuyer l'industrie lorsque les conditions du marché changent	Nombre de propositions faites ou de mesures prises Cible : au moins 3
Créer un environnement propice au développement de nouveaux marchés pour les solides non gras (SNG)	Veiller à ce que le secteur privé s'engage à faire de nouveaux investissements pour augmenter l'utilisation des SNG comme ingrédients dans des produits à valeur ajoutée	Nombre d'engagements d'investissement du secteur privé Cible : au moins 3 Utilisation additionnelle prévue de SNG comme ingrédients durant les années laitières subséquentes Cible : au moins 10 000 tonnes d'équivalent de PLÉ par année Nombre de partenaires identifiés pour développer le marché asiatique pour les produits laitiers canadiens existants Cible : au moins 1

Thème stratégique : Un système de gestion de l'offre bien administré

Objectif de 5 ans	**Objectifs 2015-2016**	**Indicateurs de rendement et cibles**
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable	Veiller à ce que l'augmentation globale des revenus des producteurs provienne surtout de la croissance du marché	Revenu total global des producteurs par année laitière Cible : augmentation de 1 % par rapport à l'année laitière précédente
	Veiller à ce que les composants du lait vendus en vertu des divers programmes soient utilisés dans des produits admissibles	Nombre d'audits • Cible : 50 audits des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait • 750 audits de restaurants participant à la classe 3(d)
Assurer que la production canadienne de lait corresponde à la demande	Envoyer les bons signaux aux offices de mise en marché du lait pour s'assurer que l'approvisionnement de lait est suffisant pour combler la demande et reconstituer les stocks de beurre	Stocks de beurre du plan A Cible : Pas moins de 3 000 tonnes le 1er août, pas moins de 1 000 tonnes le 1er janvier Quota total vs demande totale Cible : Le quota total est entre 99,5 % et 101 % de la demande
Veiller à respecter les ententes fédérales-provinciales et internationales	Améliorer les outils que la CCL utilise pour surveiller la conformité aux ententes fédérales-provinciales et internationales	Nombre d'outils mis en place Cible : 2
	Administrer les ententes fédérales-provinciales de mise en commun (partage des marchés et des revenus des producteurs entre les provinces)	Temps requis pour les calculs Cible : 3 jours ouvrables après la réception des données Temps requis pour le transfert des fonds entre les provinces et envoyer les chiffres de quota Cible : 5 jours ouvrables après la fin des calculs Temps requis pour l'envoi des chiffres de déplacement de lait Cible : tous les mois, avant le 10 de chaque mois
	Respecter les obligations de la CCL en vertu de l'Accord sur l'agriculture de l'Organisation mondiale du commerce (OMC)	Quantités de produits exportés Cible : au moins 99 % des exportations permises dans le cas du fromage et des produits riches en solides non gras du lait Quantités de beurre importées Cible : 3 274 tonnes

Proposer et appuyer des mesures pour améliorer l'administration du système de gestion de l'offre	Lancer un projet de développement et de mise en place d'un logiciel pour l'administration des importations, des exportations et des programmes de saisonnalité et de retrait des surplus	Effectuer l'analyse de l'amélioration des processus d'affaires (AAPA) des importations, des exportations et des programmes de saisonnalité et de retrait des surplus Cible : Réaliser l'AAPA à 100 %

Thème stratégique : Une CCL bien gérée

Objectif de 5 ans	**Objectifs 2015-2016**	**Indicateurs de rendement et cibles**
La CCL s'adapte pour demeurer un organisme hautement performant.	S'assurer que la CCL a la main-d'œuvre requise pour atteindre ses objectifs	Taux de satisfaction des employés mesuré par le sondage annuel sur la satisfaction des employés Taux de satisfaction de 70 % Taux de mise en œuvre du plan des RH Cible : Plan mis en œuvre à 80 % Cotes du Programme de gestion du rendement Cible : moins de 5 % des employés ayant besoin de plans d'action Temps requis pour la dotation Cible : 90 % des postes sont comblés 3 mois après un départ ou la fin du processus de classification dans le cas des dotations internes

RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

RÉSUMÉ

Durant la période visée par ce plan d'entreprise, la structure et les normes des états financiers, de même que les activités et programmes principaux de la CCL, ne devraient pas changer. On anticipe de faibles dépenses d'immobilisation. Les états financiers présentés dans le présent plan sont basés sur les Normes internationales d'information financière (IFRS). Malgré une augmentation de la production laitière à la fin de 2013-2014 et au début de 2014-2015, les stocks de beurre sont bas car ils ont été utilisés pour combler l'augmentation de la demande. Une production plus élevée en 2014-2015 augmentera le surplus de poudre de lait écrémé (PLÉ).

HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES POUR LA PRÉPARATION DU BUDGET

Taux de change et d'intérêt

- Les taux de change utilisés dans ces budgets sont de 1,25 $ CA par $ US en 2014-2015 et 2015-2016, de 1,15 $ CA par $ US en 2016-2017 et 2017-2018 et de 1,10 $ CA par $ US de 2018-2019 à 2019-2020.
- Les taux d'intérêt utilisés pour les prêts en souffrance sont de 0,75 % en 2014-2015 et 2015-2016, de 1,00 % en 2016-2017 et 2017-2018, de 1,25 % en 2018-2019 et de 1,50 % en 2019-2020.
- Les taux d'intérêt des emprunts faits auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements demeureront au taux préférentiel estimé à 2,85 % en 2014-2015 et 2015-2016, 3,00 % en 2016-2017 et 2017-2018, 3,25 % en 2018-2019 et 3,50 % en 2019-2020.

Créances

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

Comptes créditeurs

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

Vulnérabilité des prévisions selon les hypothèses

Au-delà de 2015, il est difficile de quantifier toutes les variables et de prévoir les développements potentiels à cause de changements possibles dans l'industrie laitière et l'environnement du commerce international. Les principaux éléments du budget présenté sont la production totale de lait de transformation, les besoins intérieurs, les prix de soutien et les conditions du marché mondial pour la vente de produits laitiers. Tout changement important aux hypothèses influence les résultats budgétisés.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2014 à 2020

	(en milliers)							
	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2013-2014	2014-2015	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Ventes et coûts des ventes								
Ventes au Canada	256 645 $	229 772 $	211 481 $	218 631 $	224 416 $	218 673 $	216 889 $	220 598 $
Coût des ventes au Canada	226 539	211 149	182 773	200 589	210 712	208 674	209 107	212 835
Frais de transport et de possession	4 255	4 146	4 388	4 795	3 997	3 798	3 608	3 682
Charges financières	757	797	389	594	808	824	1 051	1 285
Marge brute sur les ventes au Canada	25 094	13 680	23 931	12 653	8 899	5 377	3 123	2 796
Ventes à l'exportation	92 832	65 900	35 608	40 813	41 281	41 281	39 563	39 563
Coût des ventes à l'exportation	90 862	64 650	34 413	39 750	40 165	40 175	38 450	38 415
Frais de transport et de possession	2 189	1 185	1 106	988	1 007	1 022	1 039	1 056
Charges financières	1	16	7	6	8	8	11	13
Marge (perte) brute sur les ventes à l'exportation	(220)	49	82	69	101	76	63	79
Marge brute totale	24 874	13 729	24 013	12 722	9 000	5 453	3 186	2 875
Autres produits								
Financement provenant des mises en commun	5 697	5 831	5 854	6 403	7 714	7 799	8 528	8 631
Financement par le gouvernement du Canada	4 025	3 753	3 857	3 703	3 675	3 675	3 675	3 675
Services d'audit	155	183	183	183	183	202	202	202
	9 877	9 767	9 894	10 289	11 572	11 676	12 405	12 508
Total de la marge brute et des autres produits	**34 751**	**23 496**	**33 907**	**23 011**	**20 572**	**17 129**	**15 591**	**15 383**
Charges opérationnelles								
Initiatives de l'industrie	1 788	546	1 147	1 046	796	646	746	746
Programme d'aide pour le lait concentré	0	0	0	0	0	0	0	0
Étude sur le coût de production	801	806	805	818	834	851	868	885
Autres charges	294	20	32	32	28	28	28	28
	2 883	1 372	1 984	1 896	1 658	1 525	1 642	1 659
Frais d'administration								
Salaires et avantages du personnel	5 591	6 065	5 894	6 060	6 060	6 060	6 060	6 060
Autres frais d'administration	1 803	1 705	1 787	1 712	1 712	1 712	1 712	1 712
	7 394	7 770	7 681	7 772	7 772	7 772	7 772	7 772
Total des charges opérationnelles et des frais d'administration	**10 277**	**9 142**	**9 665**	**9 668**	**9 430**	**9 297**	**9 414**	**9 431**
Marge avant distribution aux agences et offices provinciaux	**24 474**	**14 354**	**24 242**	**13 343**	**11 142**	**7 832**	**6 177**	**5 952**
Distribution aux agences et offices provinciaux	27 388	16 557	21 389	14 575	11 304	7 793	5 800	5 768
Résultat net et résultat global total	**(2 914) $**	**(2 203) $**	**2 853 $**	**(1 232) $**	**(162) $**	**39 $**	**377 $**	**184 $**

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES COÛTS FINANCÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA
pour les exercices financiers prenant fin le 31 mars, de 2014 à 2020

(en milliers de dollars)

	Réel	Prévision	Budget				
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Frais d'administration							
Crédits de la CCL (vote 15)	3 976 $	3 608 $	3 605 $	3 600 $	3 600 $	3 600 $	3 600 $
Dépenses admissibles de rémunération	459	250	100	75	75	75	75
Total des coûts financés par le gouvernement du Canada	4 435 $	3 858 $	3 705 $	3 675 $	3 675 $	3 675 $	3 675 $

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
PLAN D'EMPRUNT
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2014 à 2020

(en milliers)

Trésor

Emprunts	Réel vérifié 2013-2014	Prévision 2014-2015	Projections 2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Solde au début de l'exercice	122 324 $	58 404 $	89 495 $	104 472 $	98 802 $	98 845 $	100 279 $
Emprunts	180 574	140 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000
Remboursements	(244 494)	(108 909)	(145 023)	(165 670)	(159 957)	(158 566)	(160 346)
Solde à la fin de l'exercice	58 404 $	89 495 $	104 472 $	98 802 $	98 845 $	100 279 $	99 933 $
Niveau moyen durant l'exercice:	68 500 $	75 000 $	75 000 $	75 000 $	75 000 $	75 000 $	75 000 $
Niveau le plus élevé durant l'exercice :							
Mois	août	juillet	juin	juin	juin	juin	juin
Montant	115,000 $	100,000 $	127,000 $	127,000 $	128,000 $	129,000 $	129,000 $

Institution membre de l'Association canadienne des paiements

Emprunts	Réel 2013-2014	Prévision 2014-2015	Projections 2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Solde au début de l'exercice	71 $	1 264 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $
Emprunts	19 486	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Remboursements	(18 293)	(24 764)	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)
Solde à la fin de l'exercice	1 264 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $

Autorisation

En vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* , la Commission peut obtenir des emprunts du gouvernement du Canada par l'intermédiaire du Trésor. Elle a également établi une ligne de crédit avec une institution membre de l'Association canadienne des paiements. Présentement, le ministre des Finances a autorisé des emprunts auprès du Trésor ne pouvant excéder 165 M$ en tout temps. Le ministre des Finances a également autorisé des lignes de crédit ne pouvant excéder 50 M$ auprès d'établissements membres de l'Association canadienne des paiements.

Motif des emprunts

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
BUDGET DES IMMOBILISATIONS
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2014 à 2020

(en milliers)

	Réel	Prévision	Budget				
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Immobilisations	111 $	20 $	0 $	20 $	0 $	20 $	0 $
Budget total des immobilisations	111 $	20 $	0 $	20 $	0 $	20 $	0 $

Les immoblisations comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée de vie de plus d'un an et un coût supérieur à 10 000 $.
Elles sont présentées dans l'état de la situation financière sous Actifs non courants.

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

Contingents tarifaires
Une quantité de produits qui peut être importée dans un pays entièrement ou partiellement exempt de tarifs douaniers. Le Canada doit importer chaque année 3 274 tonnes de beurre qui font partie de ses obligations envers l'Organisation mondiale du commerce.

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

Lait de transformation
Lait vendu pour la transformation en produits laitiers tels que le beurre, le fromage, la crème glacée et le yogourt. À l'opposé du lait de consommation qui est transformé en lait et crème de table.

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

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 servent à établir les prix du lait à la ferme et ont un impact indirect sur les prix de gros de tous les produits laitiers transformés. 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.

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

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

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

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