



Canadian Dairy
Commission

Commission
canadienne du lait

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE MODIFIÉ 2019-2020 À 2023-2024

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATION
POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE TERMINANT LE 31 JUILLET 2020

Plan d'entreprise modifié daté du 15 juin 2020

N° 3107662

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
1. SOMMAIRE	3
2.0 SURVOL	4
2.1 Mandat de la société.....	4
2.2 Politique publique.....	4
2.3 Mission	5
2.4 Principaux programmes.....	5
2.5 Situation financière.....	6
3.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL	7
3.1 Environnement interne.....	7
3.2 Environnement externe.....	7
3.3 Rendement de la CCL et examens externes.....	9
3.4 Harmonisation avec l'orientation et les priorités du gouvernement.....	10
4.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	11
4.1 Évaluation des résultats de 2018-2019.....	11
4.2 Objectifs, activités et mesures de rendement pour la période de planification.....	14
5.0 RAPPORT FINANCIER	19
5.1 Gestion financière globale	19
5.2 Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget.....	19
5.3 États financiers et notes	21
ANNEXE A RÉSULTATS ESCOMPTÉS	30
ANNEXE B RÉPONSE À LA PANDÉMIE DE COVID-19.....	34

1. SOMMAIRE

Au 1^{er} avril 2019, la Commission canadienne du lait (CCL) est dans une bonne situation financière et est en voie d'atteindre tous les objectifs qu'elle s'est fixés pour l'année laitière 2018-2019. Quelques objectifs ont été repoussés en raison de contraintes liées à l'industrie; ils ont donc été intégrés aux activités de 2019-2020.

Alors qu'elle continue d'appuyer l'industrie laitière canadienne dans le contexte de la gestion de l'offre, la CCL consacrera ses activités à trois grands domaines prioritaires de résultats : l'innovation, les investissements et la croissance; son rôle dans l'industrie; et la saine administration du système de gestion de l'offre. L'innovation et les investissements revêtent une importance particulière au cours de la période de planification puisque de nouveaux accords commerciaux concèdent un plus grand accès au marché canadien pour les produits laitiers étrangers. La CCL aura recours à ses programmes actuels pour soutenir l'industrie et recueillera et partagera de l'information sur les marchés qui pourra possiblement aider l'industrie à s'adapter à ce nouvel environnement. Toutefois, malgré les défis que présente ce nouvel environnement, l'industrie laitière canadienne est en pleine croissance et devrait continuer de croître à l'avenir.

Les objectifs quinquennaux de la CCL compris dans le présent sommaire sont d'accroître le marché des produits laitiers canadiens; d'exercer un rôle de leader et de soutenir l'industrie dans la promotion d'une approche commune; et de bien administrer un système de gestion de l'offre qui soit sensible aux signaux et bien compris. Généralement, les activités sont semblables à celles des années précédentes. Parmi les stratégies mises en place pour atteindre ces objectifs, on prévoit de maximiser les marchés des produits et ingrédients laitiers; de fournir des données et analyses fiables aux intervenants; d'encourager leur participation aux prises de décisions et de privilégier une approche commune pour résoudre les problèmes; et de s'assurer que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable et que la production canadienne de lait comble la demande.

La pandémie de COVID-19 a de graves répercussions sur l'industrie laitière canadienne. Ces difficultés ont obligé les producteurs laitiers à déverser du lait cru excédentaire à la fin du mois de mars et durant la première moitié du mois d'avril. Dans le but de mettre fin à ces déversements, les offices provinciaux de mise en marché du lait ont mis en place plusieurs mesures pour réduire la production de lait à la ferme. En plus de ces mesures, l'industrie a demandé à la CCL d'augmenter les programmes d'entreposage qui aident l'industrie à équilibrer les fluctuations de l'offre et de la demande, y compris la mise en œuvre d'un programme pour l'achat et l'entreposage de fromage. Le 15 mai 2020, pour aider la CCL à mettre en place dans son intégralité cette mesure gouvernementale en réponse à la COVID-

19, le gouvernement a adopté une loi visant à augmenter de 300 à 500 millions de dollars la limite d'emprunt de la CCL prévue par la loi. Un Plan d'entreprise modifié, comprenant l'augmentation, jusqu'à la nouvelle limite prévue par la loi, du pouvoir d'emprunt accordée par le ministre des Finances a été approuvé par le Conseil du Trésor le 15 juin 2020. De plus amples renseignements sur la réponse de la CCL à la pandémie de COVID-19 figurent à l'annexe B du présent Sommaire du Plan d'entreprise.

2.0 SURVOL

2.1 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 de leur travail et de leur investissement et d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.

2.2 POLITIQUE PUBLIQUE

La CCL compte 70 employés et elle est dirigée par un conseil d'administration composé de trois membres nommés par le gouverneur en conseil. Depuis plus de 50 ans, elle appuie l'industrie laitière canadienne en administrant deux éléments importants de la gestion de l'offre dans ce secteur, soit les prix du lait à la ferme et les quotas laitiers à l'échelle nationale.

Pour gérer les prix à la ferme, la CCL mène chaque année une étude sur les coûts de production du lait. Les offices de mise en marché provinciaux utilisent les résultats de cette étude dans une équation mathématique pour ajuster les prix du lait au 1^{er} février de chaque année. Cette équation tient également compte de l'inflation. En cas de circonstances exceptionnelles précises et à la demande de l'industrie, la CCL tient des consultations avec les intervenants avant de prendre une décision quant au prix du lait à la ferme.

Pour ce qui est des quotas de lait, la CCL suit et prévoit la demande en produits laitiers au pays mensuellement et elle avise les offices provinciaux des ajustements de quota des producteurs qui sont requis pour que la production de lait corresponde à la demande, sans causer de pénuries, ni de surplus. De cette façon, la production laitière comble la demande en temps opportun.

La CCL fournit aussi d'autres services à l'industrie laitière. Elle assure l'entreposage des stocks de beurre pour pallier la saisonnalité de la production et de la consommation, effectue des audits de conformité pour veiller au respect des règles du système laitier, administre certains comités décisionnels de l'industrie et leur offre un service de secrétariat et de l'expertise technique et administre des programmes au nom de l'industrie.

2.3 MISSION

« Offrir un leadership pour dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit de tous les Canadiens. »

2.4 PRINCIPAUX PROGRAMMES

La CCL gère certains programmes¹ au profit de toute la chaîne d'approvisionnement. Le tableau qui suit résume ces programmes.

Tableau 1. Programmes administrés par la Commission canadienne du lait

Nom du programme	Objectif	Public cible
Initiative pour le développement de la main-d'œuvre	Gains de productivité, compétitivité et innovation au sein de l'industrie laitière canadienne par le recrutement et l'éducation d'une main-d'œuvre qualifiée.	Étudiants des cycles supérieurs Établissements d'enseignement Associations de l'industrie
Programme d'exportation de produits laitiers	Développer des marchés d'exportation pour les produits laitiers canadiens.	Exportateurs
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 marketing du lait (y compris le Fonds d'investissement partagé)	Encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers dans les produits alimentaires.	Transformateurs alimentaires

¹ Une description plus détaillée des programmes de la CCL se trouve dans son rapport annuel : <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?link=125>

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 ² durant les périodes de consommation plus faible (de janvier à septembre) puis le revend habituellement lorsque la consommation augmente (d'octobre à décembre).	Consommateurs
Programme Lait pour la croissance	Assurer un approvisionnement de lait pour les investisseurs qui veulent hausser la demande en lait canadien tout en investissant dans leurs usines.	Transformateurs laitiers et alimentaires
Mozzarella pour les pizzas fraîchement préparées	Donner aux pizzérias accès à du fromage mozzarella à prix concurrentiel pour leur secteur d'activité.	Pizzérias
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
Programme de retrait des surplus ³	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

2.5 SITUATION FINANCIÈRE

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.

Pour administrer le programme intérieur de saisonnalité et le programme de retrait des surplus, la CCL fait des emprunts auprès du Trésor et les frais d'emprunt sont couverts par les producteurs laitiers et le marché. Ces emprunts doivent être approuvés par le ministre des Finances et sont remboursés en fonction de leurs modalités.

² Le programme de saisonnalité pour la poudre de lait écrémé a été suspendu le 1^{er} février 2017 suivant un accord de principe entre les producteurs et les transformateurs.

³ On ne prévoit pas utiliser ce programme durant la présente période de planification.

Pour mettre en commun les revenus au nom de l'industrie, la CCL maintient une ligne de crédit auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements. Comme le stipule la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, la CCL recouvre toutes les dépenses liées à l'administration des mises en commun auprès des offices de mise en marché qui sont membres de ces mêmes mises en commun.

Dans l'ensemble, le financement de la CCL est relativement prévisible et l'organisation peut s'adapter à de petites fluctuations.

3.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

3.1 ENVIRONNEMENT INTERNE

Ressources humaines

Bien que la CCL soit une société d'État, le Conseil du Trésor est l'employeur des 70 employés de la CCL qui ont les mêmes conventions collectives et les mêmes régimes de retraite que les employés des autres ministères fédéraux. Toutefois, la CCL n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

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. Ces ressources sont jugées adéquates.

La CCL loue des locaux à bureaux d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et elle a signé un contrat de location pour la période allant du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2022 avec possibilité de renouveler pour cinq ans à un taux reflétant la valeur du marché établi par la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers.

3.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE

En tant qu'administrateur de programmes et facilitateur pour l'industrie laitière, la CCL n'évolue pas dans un environnement concurrentiel, mais plutôt dans un contexte de collaboration avec les intervenants de l'industrie. Ses opérations commerciales sont maintenant principalement restreintes aux programmes intérieurs de saisonnalité, qui sont semblables à un programme d'entreposage du beurre et qui assurent aux consommateurs un approvisionnement constant en produits laitiers. Les fabricants canadiens de beurre sont partenaires de ces programmes.

Accords commerciaux

Le 19 décembre 2015, les membres de l'OMC sont parvenus à une entente à Nairobi, au Kenya, sur les subventions à l'exportation du secteur agricole. Selon la décision de Nairobi, le Canada doit éliminer toute subvention à l'exportation pour ses produits laitiers d'ici la fin de l'année 2020. Entre-temps, le Canada doit limiter ses volumes d'exportations subventionnées aux quantités moyennes réelles exportées durant la période de référence de 2003 à 2005. En outre, il ne peut y avoir de subventions à l'exportation pour de nouveaux marchés ou de nouveaux produits ni pour des produits destinés aux pays les moins développés. Pour la CCL, cela signifie que les exportations de poudre de lait écrémé sont plafonnées à 18 147 tonnes par année laitière. Cependant, la CCL n'achète plus de poudre de lait écrémé puisque les transformateurs laitiers sont maintenant responsables du surplus de solides non gras. L'incidence de la décision de Nairobi sur la CCL s'en voit donc grandement diminuée. La décision de Nairobi plafonne également les exportations subventionnées de beurre à 905 tonnes par année et impose un plafond au fromage, aux produits incorporés et à certains autres produits laitiers.

L'Accord économique commercial et global (AECG) a eu comme effet d'augmenter de 17 700 tonnes l'accès de l'UE au marché canadien du fromage et a donné au Canada un potentiel d'accès hors taxe aux marchés laitiers de l'UE. La CCL tient compte de ces importations supplémentaires en provenance de l'UE lorsqu'elle établit les quotas de production de lait du marché intérieur.

L'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) accorde aux pays signataires un accès au marché canadien pour leurs produits laitiers, dont le beurre, la crème et le fromage. Cela aura une incidence sur le quota laitier du Canada et la CCL tient compte de ces importations lorsqu'elle calcule le quota.

L'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) concèderait lui aussi un accès au marché canadien pour les produits laitiers étrangers. Au total, l'accès au marché accordé dans le cadre de ces trois accords pourrait atteindre 8 % de la production laitière canadienne. Cette concession change donc l'environnement au sein duquel la CCL prévoit la demande en produits laitiers canadiens, qu'elle fait pour aider les offices provinciaux de mise en marché du lait à fixer le quota des producteurs. Le marché sera empreint d'incertitude puisqu'il sera difficile de prévoir quels types de produits laitiers seront importés, à quel moment ils le seront et dans quelle province. La CCL pourrait donc se heurter à ce défi lorsqu'elle devra faire correspondre la production à la demande. Pour compenser certains effets de cette incertitude, de plus grands stocks de beurre seront peut-être nécessaires pour prévenir des pénuries.

L'ACEUM obligerait aussi l'industrie laitière canadienne à abolir la classe de lait 7, qui a été utilisée au cours des deux dernières années pour encourager l'utilisation de certains composants de lait⁴. Ce nouvel accord exige également qu'une taxe à l'exportation soit imposée lorsque les quantités de poudre de lait écrémé, de concentrés protéiques de lait et de préparation pour nourrissons que le Canada exporte dans tout autre pays dépassent certains volumes. Selon les décisions que l'industrie prendra pour supprimer la classe 7 et se conformer aux modalités de l'ACEUM, la CCL pourrait recevoir des demandes de la part de l'industrie visant à administrer de nouveaux programmes ou à réviser des programmes existants au cours de la période de planification.

Tendances financières

Après plusieurs années de faibles taux d'intérêt, ceux-ci ont commencé à augmenter lentement. Puisque la CCL emprunte de l'argent du Trésor et dispose d'une ligne de crédit, les hausses des taux d'intérêt augmenteraient les frais d'intérêt associés aux programmes de la CCL. Toutefois, les emprunts de la CCL sont utilisés pour des programmes qu'elle 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.

3.3 RENDEMENT DE LA CCL ET EXAMENS EXTERNES

La CCL a pour mandat selon la loi « de permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement et d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité ». Afin de s'acquitter de ce mandat, la CCL a accompli, depuis le début de l'année laitière, les activités suivantes :

Le 1^{er} septembre 2018, la CCL a haussé le prix de soutien du beurre en raison de circonstances exceptionnelles. À ce moment, des représentants des producteurs avaient approché la CCL pour qu'elle examine le prix de soutien, qui a une incidence sur les prix du lait à la ferme, parce que leurs revenus ne correspondaient pas au coût croissant de leur production. Le conseil d'administration de la CCL a consulté tous les intervenants avant de prendre cette décision.

En septembre 2018, l'industrie a décidé de passer à la facturation selon les protéines vraies du lait, par opposition à l'ancienne mesure des protéines brutes. Les protéines vraies correspondent mieux à la valeur nutritionnelle et manufacturière du lait. La CCL, avec l'appui

⁴ Le lait produit pour approvisionner le marché canadien en matière grasse contient certains composants (protéine, lactose) pour lesquels le marché est restreint.

des Services de laboratoire canadien, a aidé l'industrie à assurer une transition harmonisée et sans heurt d'un bout à l'autre du Canada. La CCL a également contribué à la transition en offrant une aide financière pour les études techniques.

En octobre 2018, l'industrie a accepté de mettre en œuvre un nouveau système de quota élaboré et soutenu par la CCL qui est plus sensible aux tendances du marché.

Après la signature de l'ACEUM, le gouvernement a mis sur pied deux groupes de travail composés de producteurs et de transformateurs laitiers, ainsi que de représentants du gouvernement. Le Groupe de travail sur l'atténuation des répercussions pour l'industrie laitière a étudié des stratégies d'atténuation pour aider pleinement et équitablement les producteurs et transformateurs laitiers à s'adapter aux répercussions à court terme des accords commerciaux. Le groupe de travail a conclu ses travaux et a fait part de ses recommandations en matière d'indemnisation à la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Le Groupe de travail stratégique sur l'industrie laitière a la responsabilité de définir une vision à long terme pour le secteur laitier. Son travail se poursuit. La CCL est membre de ces deux groupes.

Examen externe

Le Bureau du vérificateur général (BVG) doit effectuer un examen spécial sur la CCL au moins tous les 10 ans. Le dernier a été effectué en janvier 2011⁵. Dans son examen spécial, le BVG avait noté de bonnes pratiques dans plusieurs secteurs sans constater de défauts graves dans les systèmes et les pratiques de la CCL. Le BVG a fait des recommandations sur l'évaluation des compétences du conseil d'administration, les procédures de déclaration de conflits d'intérêts et les indicateurs de rendement. La CCL a mis en place toutes ces recommandations.

Le BVG devrait présenter son plan d'audit au Comité de vérification en juin. Il a indiqué qu'il entreprendrait le prochain examen spécial en automne 2019.

3.4 HARMONISATION AVEC L'ORIENTATION ET LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

En plus de contribuer à la prospérité et à la viabilité de l'industrie laitière canadienne, qui garantit des emplois continus pour la classe moyenne, les activités de la CCL s'harmonisent aux priorités suivantes, qui sont particulières à l'agriculture et qui ont été soulignées dans le Partenariat canadien pour l'agriculture :

Accroître le commerce et développer les marchés

⁵ On peut consulter ce rapport ici : <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/Specialexam%20French.pdf>

La CCL aide actuellement l'industrie laitière canadienne à se préparer à la ratification et à la mise en œuvre de l'ACEUM et planifie collaborer avec l'industrie pour développer les marchés, principalement pour les solides de lait écrémé excédentaires.

Une croissance novatrice et durable dans le secteur

Le Programme d'innovation laitière et le Fonds d'investissement partagé appuient les innovations qui font croître le secteur.

Appuyer la diversité et un secteur dynamique en évolution

L'initiative pour le développement de la main-d'œuvre (IDM) de la CCL encourage la productivité, la concurrence et l'innovation en appuyant l'éducation et l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée et qualifiée. L'IDM comprend quatre programmes de financement.

1. Le Programme de bourses : bourses pour étudiants diplômés dans un domaine d'études lié à l'industrie laitière.
2. Programme de promotion de carrière : promotion de carrières dans l'industrie laitière
3. Programme de formation : création de programmes d'éducation à temps plein certifiés par le gouvernement dans le but de former du personnel qualifié pour travailler dans les usines laitières
4. Programme de formation continue : occasions de formation continue pour les gens qui travaillent déjà dans une usine ou une ferme laitière

4.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

4.1 ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2018-2019

Les objectifs de rendement de la CCL pour 2018-2019 sont fondés sur les thèmes stratégiques et les objectifs quinquennaux présentés dans son plan d'entreprise.

THÈME		INVESTISSEMENT, INNOVATION ET CROISSANCE DANS LE SECTEUR LAITIER CANADIEN		
Objectif quinquennal	Mesures de rendement pour 2018-2019	Cible pour 2018-2019	Résultats	% de réalisation
Les investissements et l'innovation ont mené à une	Le nombre de litres de lait utilisés dans le Programme LPC	21 millions de litres	0	Les projets devraient commencer le mois prochain

croissance continue du marché au sein de l'industrie laitière	Taux de croissance du marché	0,5-% cumulatif	Les BTM ont augmenté de : <ul style="list-style-type: none"> • 1,9 % (calcul année sur année le plus récent) • 3 % (TCAC sur 5 ans) 	100 %
	Nombre de produits laitiers novateurs introduits par l'entremise du PIL	2 (cumulatif)	1	50 %

THÈME	LE RÔLE DE LA CCL AU SEIN DE L'INDUSTRIE			
Objectif quinquennal	Mesures de rendement pour 2018-2019	Cible pour 2018-2019	Résultats	% de réalisation
La CCL est réputée être un facilitateur efficace et un contributeur clé de l'industrie laitière	Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées	75 %	1) Nouveau modèle de BT/QT et Politique de quota continu 2) Création du GTEC-7	100 %
	Nombre d'invitations reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (excluant les rapports aux assemblées annuelles des offices provinciaux)	12	La CCL a reçu 25 invitations à titre de conférencier, facilitateur ou formateur pour des événements organisés par des organismes autres que la CCL.	100 %

	Nombre d'inscriptions aux modules de formation en ligne de la CCL	10	5	50 %
--	---	----	---	------

THÈME		ADMINISTRATION DU SYSTÈME DE GESTION DES APPROVISIONNEMENTS DE LAIT		
Objectif quinquennal	Mesures de rendement pour 2018-2019	Cible pour 2018-2019	Résultats	% de réalisation
Un système de gestion de l'offre bien administré, sensible aux signaux et bien compris	Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota et les transferts monétaires.	9 jours maximum		Cette année, la cible a été atteinte tous les mois jusqu'à maintenant.
	Nombre d'audits Les cibles et les objectifs ont été examinés et ajustés en novembre 2018 en réponse aux retombées de l'ACEUM.	45 audits de la classe 3(d) 40 audits des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 40 audits de la classe 7	En date du 1 ^{er} janvier 2019 : 3(d) = 21 CS = 10 C7 = 17	En date du 1 ^{er} janvier 2019 : 3(d) = 47 % CS = 25 % C7 = 43 %
	Les revenus totaux des producteurs augmentent grâce à la croissance.	1 %	1) 2,34 % (revenus année sur année les plus récents) 2) 3,28 % (revenus TCAC sur 5 ans)	100 %
	Quota comme pourcentage de la demande	Le quota est entre 99 % et 101 % de la demande	99,42 % (12 derniers mois du QTM en	100 %

			pourcentage des BTM sur 12 mois)	
--	--	--	-------------------------------------	--

THÈME		UNE CCL BIEN GÉRÉE		
Objectif quinquennal	Mesures de rendement pour 2018-2019	Cible pour 2018-2019	Résultats	% de réalisation
La CCL est organisée et a les ressources pour appuyer l'industrie laitière dans l'avenir	Satisfaction des employés mesurée au moyen d'un sondage annuel	80 % ou plus	En attente des résultats du SAFF – il sera difficile d'obtenir un pointage unique	s.o.
	Nombre d'outils ou de politiques élaborés et adaptés pour mieux servir l'industrie.	4	Quota mensuel (octobre 2018) Nouveaux stocks cibles de beurre (juillet 2018) Deux études sur la protéine vraie	75 %

4.2 OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET MESURES DE RENDEMENT POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

La CCL connaît une bonne année en 2018-2019. La collaboration entre la CCL et l'industrie est excellente, le nombre d'employés s'est stabilisé et l'administration des divers aspects du système de la gestion de l'offre est réalisée conformément aux cibles. De plus amples détails sur le rendement de la CCL en 2017-2018 figurent dans le rapport annuel.

Les objectifs de la CCL pour la période de planification sont groupés en quatre thèmes stratégiques. La présente section du sommaire présente, pour chacun des thèmes stratégiques, les buts quinquennaux de la CCL, les stratégies et objectifs ainsi que les indicateurs de rendement associés à ces buts.

Le principal rôle de la CCL est d'offrir du soutien à l'industrie laitière canadienne. La *Loi sur la CCL* ne lui confère pas le droit de dicter le futur de l'industrie. Habituellement, l'environnement au sein duquel l'industrie opère change tous les trois à cinq ans. Or, les

changements se sont fait sentir plus rapidement au cours des dernières années. Pour ces raisons, la CCL n'établit pas d'objectifs qui s'inscrivent dans une période au-delà de cinq ans.

Thème stratégique : innovation, croissance et investissements dans le secteur laitier canadien

Sous ce thème stratégique et en accord avec sa mission de fournir un leadership qui permet de dynamiser l'industrie laitière canadienne, la CCL fournira un appui et du financement pour le développement des marchés et continuera à soutenir les investissements dans le secteur laitier. La CCL a déjà plusieurs programmes en place pour faciliter l'innovation et la croissance du marché.⁶ Ces programmes se poursuivront. La CCL recueillera et partagera aussi des renseignements sur le marché qui pourraient être utiles aux initiatives de l'industrie pour le développement des marchés.

But sur 5 ans :

- Les investissements et l'innovation ont contribué à la croissance et à la pérennité de l'industrie laitière canadienne.

NOUVELLES STRATÉGIES	NOUVEAUX OBJECTIFS POUR 2019-2020
Maximiser les marchés des produits et ingrédients laitiers	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir plus d'expertise au sujet des marchés et de la réglementation d'aujourd'hui et partager cette information avec l'industrie
Favoriser et financer l'innovation au moyen des programmes existants	<ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises utilisent davantage les programmes de la CCL

Indicateurs de rendement :

- Nombre de litres de lait utilisés dans le programme Lait pour la croissance (LPC)
- Pourcentage de matière grasse utilisée dans le programme LPC et le Programme d'innovation laitière (PIL) par rapport au quota
- Nombre de produits laitiers novateurs introduits par l'entremise du Programme d'innovation laitière (PIL)

Thème stratégique : le rôle de la CCL

La réussite du système de gestion des approvisionnements de lait repose en partie sur la cohésion qui existe entre les divers joueurs. Parmi les acteurs de l'industrie laitière, on retrouve les gouvernements provinciaux, les offices de mise en marché du lait, les associations de l'industrie représentant les transformateurs ainsi que les transformateurs individuels. Il arrive que les intérêts des différents joueurs diffèrent quant au degré de réglementation ou de

⁶Comme le Programme d'innovation laitière et le Programme Lait pour la croissance

contrôle qui devrait être en place ou à propos des prix du lait. Par conséquent, la présence d'un facilitateur efficace est utile pour maintenir la cohésion et la CCL, qui agit sur le plan national et qui n'est pas orientée vers le profit, joue ce rôle.

Sous ce thème, la CCL a passé la dernière année à adapter ses programmes et ses services au nouvel environnement de l'industrie laitière afin de continuer à être un facilitateur efficace et un important contributeur du secteur. La CCL a mis en œuvre la plupart des mesures comprises dans le plan d'action créé à la suite d'un sondage sur la satisfaction des membres du CCGAL relativement aux services qu'offre la CCL à cet important organisme décisionnel. Elle a aussi étudié la façon dont le quota de production laitière est géré afin de créer un système plus sensible aux fluctuations du marché.

Les indicateurs de rendement seront utilisés pour mesurer à quel point l'industrie considère la CCL comme une source précieuse et fiable d'informations et pour évaluer le rendement de la CCL relativement à la promotion d'une approche commune parmi les intervenants lorsqu'ils doivent trouver des solutions aux problèmes dans l'industrie.

But sur 5 ans :

- La CCL est reconnue pour son rôle de leader et pour le soutien qu'elle offre à l'industrie en faisant la promotion d'une approche commune.

NOUVELLES STRATÉGIES	NOUVEAUX OBJECTIFS POUR 2019-2020
Fournir des données et des analyses fiables pour les partenaires de l'industrie, dont les agences gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> • La CCL est perçue comme une source d'information fiable
Animer les réunions des comités de l'industrie tout en encourageant la participation des partenaires et une approche commune	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les opérations des comités de l'industrie présidés par la CCL • Favoriser une approche commune et nationale pour résoudre les problèmes et trouver des solutions

Indicateurs de rendement :

- Résultats du sondage sur la satisfaction de l'industrie (à l'automne 2020)
- Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées
- Nombre d'invitations reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (excluant les rapports aux assemblées annuelles des offices provinciaux)
- Nombre d'inscriptions aux modules de formation en ligne offerts par la CCL, qui visent à expliquer le système de gestion de l'offre du secteur laitier

Thème stratégique : administration du système de gestion des approvisionnements de lait

À titre d'administrateur des prix du lait, des quotas de production et des mises en commun des revenus et des marchés, la CCL veille au respect des ententes fédérales-provinciales et est responsable d'effectuer plusieurs calculs, des transferts de fonds et des audits. Toutes ces activités sont importantes pour assurer le bon fonctionnement du système de gestion de l'offre.

Sous ce thème stratégique, la stratégie de la CCL concerne à la fois le fonctionnement au quotidien du système de gestion de l'offre de lait et les efforts pour rendre son administration plus efficace. L'administration au quotidien du système consiste à cibler précisément la quantité de lait produite au Canada, à veiller au fonctionnement des programmes qui équilibrent les écarts entre la saisonnalité de la production et de la consommation et à administrer des ententes fédérales-provinciales et internationales⁷.

But sur 5 ans :

- Un système de gestion de l'offre bien administré, sensible aux signaux et bien compris

STRATÉGIES EXISTANTES	OBJECTIF POUR 2018-2019
Promouvoir une gestion de l'approvisionnement de lait plus réactive aux signaux du marché	<ul style="list-style-type: none">• Le nouveau système de gestion du quota réagit aux tendances du marché (NOUVEAU)
Vérifier si les ententes fédérales-provinciales et internationales sont respectées	<ul style="list-style-type: none">• Amorcer la modernisation du P10 et du PNCL pour tenir compte des changements survenus au sein de l'industrie (EXISTANT)
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable	<ul style="list-style-type: none">• Des mesures sont prises afin de garantir que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable (RÉVISÉ)• Les calculs de mise en commun des revenus sont effectués à temps et de manière précise (EXISTANT)
Veiller à ce que la production canadienne corresponde à la demande	<ul style="list-style-type: none">• Il y a un approvisionnement opportun et suffisant de produits laitiers sur le marché intérieur (EXISTANT)• Il y a une allocation de quota juste et en temps opportun pour répondre à la demande (EXISTANT)

⁷ Cela signifie de s'assurer que le Canada respecte ses engagements concernant les subventions à l'exportation en vertu de l'OMC. De plus, la CCL importe le contingent tarifaire de beurre approuvé annuellement par Affaires mondiales Canada.

Indicateurs de rendement :

- Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota et les transferts financiers.
- Nombre d'audits réalisés par la CCL sur l'utilisation du lait et la conformité au programme.
- Prévion de la demande de la CCL par rapport à la demande réelle
- Différence entre le coût de production et les revenus prévus des producteurs

Thème stratégique : fonctionnement de la CCL

Pour ce thème, la CCL veillera à avoir la structure, les outils et les ressources requises pour appuyer l'industrie laitière dans l'avenir. L'intégration des employés, le maintien en poste, la collaboration et la productivité des employés seront au cœur des préoccupations.

But sur 5 ans :

- La CCL est organisée et a les ressources nécessaires pour continuer à appuyer l'industrie laitière dans l'avenir.

STRATÉGIES EXISTANTES	OBJECTIF POUR 2019-2020
Avoir un effectif complet, composé des meilleures personnes qui soient et qui possèdent les habiletés nécessaires pour servir l'industrie	<ul style="list-style-type: none">• Le maintien en poste des employés s'améliore (EXISTANT)• Les compétences transversales des employés augmentent (NOUVEAU)
Les systèmes informatiques sont adaptés aux besoins changeants de l'industrie	<ul style="list-style-type: none">• Les services informatiques s'améliorent (EXISTANT)
Mettre en place les politiques gouvernementales nouvelles ou actualisées et les exigences législatives applicables	<ul style="list-style-type: none">• Les exigences des nouvelles politiques du gouvernement ont été évaluées⁸ (EXISTANT)

NOUVELLES STRATÉGIES	NOUVEL OBJECTIF POUR 2019-2020
Rehausser le profil des questions environnementales au sein de la CCL	<ul style="list-style-type: none">• Les questions environnementales s'insèrent dans le processus décisionnel interne

Indicateurs de rendement :

- Satisfaction des employés mesurée au moyen d'un sondage annuel
- Nombre d'outils ou de politiques élaborés et adaptés pour mieux servir l'industrie
- Taux de roulement
- Évaluation du rendement des employés

⁸ Principalement la politique du gouvernement sur la sécurité

5.0 RAPPORT FINANCIER

5.1 GESTION FINANCIÈRE GLOBALE

La Commission canadienne du lait est une société d'État dotée de saines pratiques de gestion des finances et des risques. Au cours de l'année, le Comité de vérification examine et approuve les rapports financiers trimestriels qui sont ensuite publiés sur le site Web public de la CCL et envoyés au contrôleur général. Le conseil d'administration examine et approuve également les états financiers de fin d'année, qui sont audités par le Bureau du vérificateur général et intégrés au Rapport annuel, qui est déposé au Parlement.

5.2 HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES POUR LA PRÉPARATION DU BUDGET

Les états financiers de la CCL ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), qui sont fondées sur la méthode de la comptabilité d'exercice.

Les tableaux financiers budgétisés de la CCL s'appuient sur certaines hypothèses et projections tandis que les prévisions sont fondées en partie sur les résultats réels au 31 janvier 2019. Certains résultats financiers sont particulièrement sensibles aux fluctuations importantes des hypothèses relatives à la demande et à la production laitières nationales, ce qui a une incidence sur les achats et ventes de beurre de la CCL ainsi que sur ses stocks. Le moment où les initiatives de l'industrie financées par la CCL sont mises en œuvre a aussi une incidence sur les résultats financiers prévus, de même que les variations des taux d'intérêt.

Les états financiers présentés dans le présent document présupposent que la demande pour la période allant de 2018-2019 à 2020-2021 augmentera de 4 %. Cette augmentation est principalement attribuable à l'intérêt croissant des Canadiens pour les produits laitiers riches en gras, comme la crème, le beurre et les fromages fins. Par mesure de prudence, on prévoit que la croissance sera de 3 % par année de 2021-2022 à 2023-2024, puisque l'on peut s'attendre à ce que la croissance de la consommation de produits riches en gras ralentisse. La production laitière canadienne sera inférieure à la demande pour toute la période de planification en raison du plus grand accès au marché canadien concédé aux autres pays dans le cadre de l'AECG, du PTPGP et de la ratification potentielle de l'ACEUM.

Les ventes intérieures de beurre (y compris le beurre importé) seront d'environ 38 millions de kilogrammes en 2018-2019, d'environ 32 millions de kilogrammes en 2019-2020 et devraient diminuer à 30 millions de kilogrammes au cours des autres années, puisque la production correspond maintenant mieux à la demande et la CCL prévoit acheter moins de beurre que dans les années précédentes.

On estime que les taux d'intérêt utilisés pour les prêts en souffrance du Trésor sont de 1,80 % pour 2018-2019, de 2,40 % pour 2019-2020 et de 2,75 % pour la période de 2020-2021 à 2023 à 2024. Les taux d'intérêt des emprunts faits auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements demeurent au taux préférentiel estimé à 4,0 % en 2018-2019, à 4,8 % en 2019-2020 et à 4,95 % de 2020-2021 jusqu'à 2023-2024. Ces hypothèses sont fondées sur des prévisions publiées par des institutions financières au Canada. Ces frais d'intérêts sont remboursés à la CCL par les producteurs ou par le marché et n'ont aucune incidence notable sur les résultats financiers de la société.

5.3 ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE au 31 JUILLET 2018-2024

(en milliers)								
	Réel vérifié	Budget	Réel vérifié	Budget				
	2017-2018	2018-2019	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
ACTIF								
Actifs courants								
Trésorerie	6 925 \$	950 \$	2 610 \$	1 000 \$	1 429 \$	1 341 \$	1 185 \$	1 194 \$
Clients et autres débiteurs								
Clients	467	210	436	190	185	185	180	180
Avances aux agences et offices provinciaux	7 582	4 000	5 976	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Mises en commun	1 985	1 500	1 820	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Stocks	221 970	147 430	178 157	331 980	250 700	208 072	210 187	212 247
	238 929	154 090	188 999	340 970	260 114	217 398	219 352	221 421
Actifs non courants								
Matériel	120	94	96	68	69	34	42	28
Immobilisations incorporelles	170	137	137	108	79	49	20	0
Actifs au titre de droits d'utilisation	0	0	0	2 345	1 993	1 642	1 290	938
	290	231	233	2 521	2 141	1 725	1 351	966
Total des actifs	239 219 \$	154 321	189 232 \$	343 491 \$	262 255 \$	219 123 \$	220 703 \$	222 387 \$
PASSIF								
Passifs courants								
Découvert bancaire	7 582 \$	4,000	5 976 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$
Fournisseurs et autres créditeurs								
Fournisseurs	15 558	8,046	19 962	5 162	6 517	6 582	6 648	6 715
Distribution aux agences et offices provinciaux	10 900	3,837	5 750	1 314	635	461	453	410
Autres passifs	17 736	2,009	1 100	1 146	1 276	1 108	1 110	1 153
Revenu reporté	0	0	2 715	1 000	1 429	1 341	1 185	1 194
Passif dérivé - contrats de change	0	0	3	0	0	0	0	0
Emprunts auprès du gouvernement du Canada	152 852	118,592	127 600	308 281	231 085	189 577	192 320	194 959
	204 628	136 484	163 106	322 903	246 942	205 068	207 716	210 432
Non courants								
Obligation locative	0	0	0	2 361	2 020	1 675	1 325	970
CAPITAUX PROPRES								
Résultats non distribués	34 591	17,837	26 126	18 227	13 293	12 380	11 662	10 985
Total du passif et des capitaux propres	239 219 \$	154 321	189 232 \$	343 491 \$	262 255 \$	219 123 \$	220 703 \$	222 387 \$

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2018 à 2024

	(en milliers)							
	Réel vérifié 2017-2018	Budget 2018-2019	Réel vérifié 2018-2019	2019-2020	2020-2021	Budget 2021-2022	2022-2023	2023-2024
Ventes et coûts des ventes								
Ventes au Canada	305 942 \$	304 031 \$	358 442 \$	269 566 \$	372 776 \$	350 579 \$	308 688 \$	311 560 \$
Coût des ventes au Canada	291 887	297 805	350 397	267 022	370 861	348 819	306 929	309 862
Frais de transport et de possession	6 138	3 614	4 245	5 625	9 352	6 285	4 292	4 378
Charges financières	985	1 605	1 287	1 171	781	810	1 103	1 183
Marge (perte) brute sur les ventes au Canada	6 932	1 007	2 513	(4 252)	(8 218)	(5 335)	(3 636)	(3 863)
Ventes à l'exportation	278	4 500	839	0	0	0	0	0
Coût des ventes à l'exportation	229	4 419	685	0	0	0	0	0
Frais de transport et de possession	3	73	7	0	0	0	0	0
Charges financières	0	0	0	0	0	0	0	0
Marge brute sur les ventes à l'exportation	46	8	147	0	0	0	0	0
Marge (perte) brute totale	6 978	1 015	2 660	(4 252)	(8 218)	(5 335)	(3 636)	(3 863)
Autres produits								
Financement provenant des mises en commun	9 069	8 252	9 231	11 489	15 360	12 905	10 975	11 272
Financement par le gouvernement du Canada	3 881	3 855	3 778	3 965	3 998	3 990	3 995	3 995
Autres services	168	174	177	474	490	495	495	495
	13 118	12 281	13 186	15 928	19 848	17 390	15 465	15 762
Total de la marge brute et des autres produits	20 096	13 296	15 846	11 676	11 630	12 055	11 829	11 899
Charges opérationnelles								
Initiatives de l'industrie	735	12 796	8 171	8 052	4 821	1 296	796	796
Étude sur le coût de production	838	851	850	865	877	889	906	924
Autres charges	176	152	122	112	120	141	136	114
	1 749	13 799	9 143	9 029	5 818	2 326	1 838	1 834
Frais d'administration								
Salaires et avantages du personnel	6 608	7 358	7 154	7 374	7 919	7 994	8 074	8 154
Autres frais d'administration	2 216	1 968	2 264	1 858	2 192	2 187	2 182	2 178
	8 824	9 326	9 418	9 232	10 111	10 181	10 256	10 332
Total des charges opérationnelles et des frais d'administration	10 573	23 125	18 561	18 261	15 929	12 507	12 094	12 166
Marge (perte) avant distribution aux agences et offices provinciaux	9 523	(9 829)	(2 715)	(6 585)	(4 299)	(4 52)	(2 65)	(2 67)
Distribution aux agences et offices provinciaux	10 900	3 837	5 750	1 314	635	461	453	410
Résultat net et résultat global total	(1 377) \$	(13 666) \$	(8 465) \$	(7 899) \$	(4 934) \$	(913) \$	(718) \$	(677) \$

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2018 à 2024

	(en milliers)							
	Réel vérifié	Budget	Réel vérifié	Budget				
	2017-2018	2018-2019	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Résultats non distribués au début de l'exercice	35 968 \$	31 503 \$	34 591 \$	26 126 \$	18 227 \$	13 293 \$	12 380 \$	11 662 \$
Résultat global total de l'exercice	(1 377)	(13 666)	(8 465)	(7 899)	(4 934)	(913)	(718)	(677)
Résultats non distribués à la fin de l'exercice	34 591 \$	17 837 \$	26 126 \$	18 227 \$	13 293 \$	12 380 \$	11 662 \$	10 985 \$

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2018 à 2024

	(en milliers)							
	Réel vérifié	Budget	Réel vérifié	Budget				
	2017-2018	2018-2019	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles								
Entrées de trésorerie - ventes de biens services	320 253 \$	308 705 \$	346 539 \$	268 571 \$	373 700 \$	350 986 \$	309 032 \$	312 064 \$
Sorties de trésorerie - fournisseurs et autres	(351 211)	(246 085)	(326 706)	(458 836)	(312 807)	(324 658)	(325 080)	(327 943)
Entrées de trésorerie - agences et offices provinciaux (mise en commun)	7 231	8 252	11 002	11 485	15 360	12 905	10 975	11 272
Sorties de trésorerie - agences et offices provinciaux (excédent d'exploitation)	(8 400)	(10 565)	(10 900)	(5 750)	(1 314)	(635)	(461)	(453)
Entrée de trésorerie - gouvernement du Canada	3 881	3 855	3 778	3 965	3 998	3 990	3 995	3 995
Intérêts versés sur les emprunts et le contrat de location	(765)	(1 639)	(1 170)	(1 413)	(970)	(821)	(1 009)	(1 209)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	(29 011)	62 523	22 543	(181 978)	77 967	41 767	(2 548)	(2 274)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Nouveaux emprunts auprès du gouvernement du Canada	297 330	200 000	253 718	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Remboursements d'emprunts au gouvernement du Canada	(263 192)	(262 671)	(278 970)	(19 319)	(277 196)	(241 508)	(197 257)	(197 361)
Paiement du capital de l'obligation locative	0	0	0	(337)	(342)	(347)	(351)	(356)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	34 138	(62 671)	(25 252)	180 344	(77 538)	(41 855)	2 392	2 283
Augmentation nette de la trésorerie (découvert bancaire)	5 127	(148)	(2 709)	(1 634)	429	(88)	(156)	9
Trésorerie nette (découvert bancaire net) au début de l'exercice	(5 784)	(2 902)	(657)	(3 366)	(5 000)	(4 571)	(4 659)	(4 815)
Découvert bancaire net à la fin de l'exercice	(657) \$	(3 050)	(3 366) \$	(5 000) \$	(4 571) \$	(4 659) \$	(4 815) \$	(4 806) \$
Éléments :								
Trésorerie	6,925 \$	950	2,610 \$	1,000 \$	1,429 \$	1,341 \$	1,185 \$	1,194 \$
Découvert bancaire	(7 582)	(4 000)	(5 976)	(6 000)	(6 000)	(6 000)	(6 000)	(6 000)
Découvert bancaire net	(657) \$	(3 050)	(3 366) \$	(5 000) \$	(4 571) \$	(4 659) \$	(4 815) \$	(4 806) \$

État de la situation financière

La plupart des éléments de l'état de la situation financière ne changent pas beaucoup d'une année à l'autre, à l'exception des stocks et des emprunts auprès du gouvernement, qui sont utilisés pour financer les stocks. Les stocks varieront selon l'offre et la demande et l'emprunt auprès du gouvernement est fondé sur les stocks.

L'état de la situation financière démontre une légère augmentation des emprunts au cours des années, alors que les stocks demeurent assez stables. Cela s'explique du fait que les stocks sont également financés par les résultats non distribués et que ces résultats non distribués devraient diminuer au cours de la période de planification.

Les résultats non distribués diminuent également à compter de l'année laitière 2018-2019. Cela sera expliqué dans la section État des variations des capitaux propres.

Un important écart peut être observé dans l'état de la situation financière entre les emprunts et la valeur des stocks prévus en 2018-2019 et ce qui est prévu à la fin de l'année. Après une année où les stocks de beurre ont été exceptionnellement élevés, on s'attendait à ce qu'ils retrouvent un niveau plus habituel cette année. Toutefois, les stocks de beurre demeurent plus élevés. Il est trop tôt pour déterminer si cette tendance se maintiendra à l'avenir, mais c'est ce qui est présupposé dans les états financiers.

État des résultats et du résultat global

En 2018-2019, le profit sur les ventes intérieures devrait être de 3,3 M\$, ce qui est supérieur au montant prévu de 1,0 M\$. Cette prévision est principalement attribuable au fait que les marges pour le reste de la poudre de lait écrémé vendue sur le marché de l'alimentation animale sont plus élevées que prévu.

La perte sur les ventes intérieures à compter de 2019-2020 représente le financement, le transport et les frais de possession associés au Programme intérieur de saisonnalité qui ne sont plus compensés par la marge du Programme de retrait des surplus. Par conséquent, la perte devient visible dans le tableau, alors que par le passé, elle était « cachée » par les profits. Ces frais continuent d'être entièrement recouvrables du marché et des producteurs grâce au financement provenant de la mise en commun. Il n'y a pas de perte réelle pour la CCL.

Le revenu provenant des ventes à l'exportation pour 2018-2019 est plus bas que ce qui avait été prévu puisque de moins grands volumes de beurre doivent être exportés. Des marges plus

élevées que prévu ont également entraîné des bénéfices plus élevés que prévu. La CCL ne prévoit pas exporter de produits laitiers d'ici à la fin de la période de planification.

Il n'y aura plus d'activités d'exportation à compter de 2019-2020, notamment parce qu'à compter du 1^{er} janvier 2021, les exportations subventionnées de produits laitiers ne seront plus possibles en raison de la décision de Nairobi sur les subventions à l'exportation, et les exportations qu'a effectuées la CCL par le passé sont réputées subventionnées. Il y a toujours la possibilité que la CCL exporte au besoin une petite quantité de beurre excédentaire avant la fin de l'année 2020, bien que ce ne soit pas prévu.

Le financement provenant des mises en commun devrait augmenter, principalement parce qu'on prévoit que les taux d'intérêt augmenteront, ce qui entraînera des frais de possession plus élevés pour les stocks de beurre.

La valeur du financement provenant du gouvernement du Canada reflète les crédits réels plus les dépenses admissibles de rémunération, telles que les congés parentaux, pour l'année laitière 2018-2019. Il est prévu que les crédits demeureront assez stables dans les années à venir.

En 2018-2019, les dépenses pour les initiatives de l'industrie sont beaucoup plus basses que prévu surtout parce que certaines initiatives dans le cadre du Fonds d'investissement partagé ont été reportées.

La distribution aux agences et offices provinciaux de mise en marché du lait représente des surplus générés par les programmes de saisonnalité et de retrait des surplus. Par le passé, ces surplus provenaient principalement de la vente de poudre de lait écrémé, qui s'est arrêtée en 2018-2019 après l'écoulement des stocks. On s'attend donc à ce que cette distribution diminue de façon importante à compter de 2019-2020.

Les résultats de l'État des résultats et du résultat global sont négatifs pour toutes les années en raison d'une réduction planifiée du solde du compte du beurre importé.

État des variations des capitaux propres

Ce tableau est inclus pour présenter des états financiers complets conformément aux normes internationales d'information financière. Ce tableau présente les variations des capitaux propres d'une année à l'autre après comptabilisation des rentrées et sorties de fonds.

Les résultats non distribués de la CCL qui figurent dans l'état des variations des capitaux propres sont composés de l'excédent provenant du compte du beurre importé, de tout excédent issu du financement reçu du marché et d'autres petits excédents. Dans l'ensemble, il est prévu que les résultats non distribués s'élèveront à 27,97 M\$ en 2018-2019 et à 13,57 M\$ en 2019-2020. En 2023-2024, la CCL prévoit que l'excédent sera de 8,73 M\$. Cette diminution est planifiée.

Les résultats non distribués sont régis par des politiques qui déterminent précisément les activités qui peuvent être financées avec ces fonds et le conseil d'administration de la CCL est responsable de mettre en application ces politiques et d'approuver toute nouvelle initiative financée par ces résultats non distribués.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
FRAIS D'ADMINISTRATION ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2018 à 2024

(en milliers)

	Budget	Prévisions	Budget				
	2018-2019	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Personnel	7 358 \$	6 960 \$	7 337 \$	7 411 \$	7 486 \$	7 561 \$	7 636 \$
Services professionnels et spéciaux	985	1 201	1 090	1 090	1 090	1 090	1 090
Location	465	453	96	96	96	96	96
Transport et communications	388	435	432	432	432	432	432
Amortissement du droit d'utilisation de l'actif	0	0	339	339	339	339	339
Services d'information	11	8	8	8	8	8	8
Acquisition d'équipement	78	78	63	63	63	63	63
Matériel et fournitures	21	15	16	16	16	16	16
Réparation et entretien	13	9	11	11	11	11	11
Dépenses diverses	7	6	10	18	27	35	43
Total des frais d'administration	9 326	9 165 \$	9 401 \$	9 484 \$	9 568 \$	9 651 \$	9 734 \$
Quote-part du financement							
Détail des crédits parlementaires							
Crédits de la CCL (vote 1)	3 755 \$	3 853 \$	3 773 \$	3 773 \$	3 773 \$	3 773 \$	3 773 \$
Dépenses admissibles de rémunération	100	160	75	75	75	75	75
Total des crédits parlementaires	3 855 \$	4 013 \$	3 848 \$	3 848 \$	3 848 \$	3 848 \$	3 848 \$
Contribution des producteurs	2 760 \$	2 760 \$	2 760 \$	2 805 \$	2 895 \$	2 940 \$	2 985 \$
Contribution du marché	1 760	1 760	1 760	1 785	1 845	1 875	1 905
Autres	951	632	1 033	1 046	980	988	996
Total	5 471 \$	5 152 \$	5 553 \$	5 636 \$	5 720 \$	5 803 \$	5 886 \$

Les crédits parlementaires sont basés sur les niveaux de référence approuvés de l'exercice financier et ajustés au pro-rata pour l'année laitière. Les dépenses comprennent des montants liés aux congés de maternité et aux indemnités de départ. Ces montants peuvent être recouvrés par le vote 30 et sont inclus comme faisant partie des crédits parlementaires.

Frais d'administration et crédits parlementaires

Le budget administratif détaille les dépenses prévues et les sources de revenu de la CCL.

Les principales dépenses comptabilisées au budget administratif sont la rémunération et les avantages sociaux du personnel. Comme mentionné à la section 3.1, le Conseil du Trésor du Canada est l'employeur des employés de la CCL qui ont les mêmes conventions collectives et régimes de retraite que les employés des autres ministères fédéraux. Comme toutes les conventions collectives sont échues, la CCL présuppose une augmentation salariale de 1,25 % par année à compter de 2018-2019. Les autres dépenses importantes comprennent le loyer, les frais de déplacement et les frais professionnels.

Les services professionnels et les services spécialisés concernent principalement les services d'audit, de RH, d'interprétation, d'étude des marchés et les services juridiques. Les divers PE conclus avec d'autres ministères pour les services informatiques sont également inclus dans cette catégorie.

Conformément à la *Loi sur la CCL*, la CCL reçoit des crédits parlementaires pour financer une partie de ses dépenses administratives. La CCL présente l'utilisation de ces crédits sur la base de l'exercice financier du gouvernement dans les Comptes publics du Canada. La CCL reçoit aussi du financement des producteurs laitiers, du marché et de ses opérations commerciales.

Précisons que la CCL n'a pas atteint le seuil l'obligeant à inclure le budget d'immobilisation dans le Plan d'entreprise.

Plan d'emprunt

Pouvoirs d'emprunt législatifs

En vertu du paragraphe 16(1) de la *Loi sur la Commission canadienne du lait* (Loi sur la CCL), le ministre des Finances peut, sur le Trésor, consentir des prêts à la CCL, comme autorisés par le gouverneur en conseil, en vue de l'exercice des pouvoirs décrits aux alinéas 9(1)*a*) et *b*) de la Loi :

- a) acheter des produits laitiers et les vendre ou autrement en disposer, notamment par vente
- b) transformer, emballer, emmagasiner, expédier, assurer, importer ou exporter les produits laitiers qu'elle achète;

En vertu de la *Loi sur la CCL*, avec l'approbation du ministre des Finances, la CCL peut aussi obtenir et utiliser une ligne de crédit auprès de tout membre de l'Association canadienne des paiements (ACP) en vue d'exercer ses pouvoirs prévus aux alinéas 9(1) *f*) à *i*). La ligne de crédit

est nécessaire comme financement provisoire et permet de faire en sorte que les opérations de mise en commun des revenus du marché administrées au nom des provinces sont efficaces. En 2018-2019, le ministre des Finances a autorisé une ligne de crédit d'un maximum de 50 M\$ auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements. Les producteurs assument toutes les responsabilités pour les coûts d'emprunt et les paiements effectués à partir de cette ligne de crédit.

Comme stipulé au paragraphe 16(2) de la *Loi sur la CCL*, le total non remboursé des prêts consentis par le Trésor et de la ligne de crédit ne peut à aucun moment dépasser 300 M\$.

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCL est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à toute opération d'emprunt particulière, y compris quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération. Le plan d'emprunt pour 2019-2020 est décrit brièvement aux paragraphes qui suivent.

Pour 2018-2019, le ministre des Finances a approuvé des emprunts à court terme du Trésor de 225 M\$, en fonction des besoins en matière d'emprunts et un montant pour faire face aux périodes de pointe des achats et aux changements imprévisibles qui pourraient survenir sur le marché. Pour 2019-2020, la CCL demande l'autorisation d'emprunter 300 M\$ constitués d'un emprunt au Trésor de 250 M\$ et d'une ligne de crédit de 50 M\$, dont le total non remboursé des prêts ne peut à aucun moment dépasser 300 M\$. Cette augmentation de 25 M\$ tient compte des stocks de beurre en hausse constante. En raison de la valeur du beurre par kilogramme, des variations relativement faibles des stocks ont un effet important sur le solde de l'emprunt. Par exemple, une variation de 3 000 tonnes représente une valeur de 25 M\$.

Survol du plan d'emprunt

Les hypothèses et estimations utilisées dans ce plan d'emprunt sont prospectives. Il y a un certain niveau d'incertitude relativement aux hypothèses utilisées dans le plan d'emprunt, car plusieurs facteurs ont une influence sur la quantité de beurre que la CCL achète. Ceux-ci comprennent la production de lait durant l'été, qui elle-même dépend en partie de la température, des décisions des transformateurs, de la demande de crème glacée durant l'été et d'autres facteurs qui influencent les décisions des transformateurs concernant les stocks.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
PLAN D'EMPRUNT
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2018 à 2024

Tableau 1: Emprunts non remboursés en date du 31 juillet (en millions de dollars)

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
				2017-2018	2018-2019	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Emprunts à court terme	160.4 \$	122.6 \$	156.7 \$	174.4 \$	183.0 \$	181.1 \$	188.0 \$	186.5 \$
Emprunts à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts	160.4 \$	122.6 \$	156.7 \$	174.4 \$	183.0 \$	181.1 \$	188.0 \$	186.5 \$

Tableau 2: Emprunts à court terme en date du 31 juillet (en millions de dollars)

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
				2017-2018	2018-2019	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Dollars canadiens	160.4 \$	122.6 \$	156.7 \$	174.4 \$	183.0 \$	181.1 \$	188.0 \$	186.5 \$
Dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts	160.4 \$	122.6 \$	156.7 \$	174.4 \$	183.0 \$	181.1 \$	188.0 \$	186.5 \$

Tableau 3: Emprunts maximums au cours de l'exercice (en millions de dollars)

Méthode et monnaie utilisées	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
				2017-2018	2018-2019	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Ligne de crédit: dollars canadiens	8.7 \$	4.0 \$	7.5 \$	7.5 \$	7.5 \$	7.5 \$	7.5 \$	7.5 \$
Ligne de crédit: dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Emprunts: dollars canadiens	170.0	180.0	176.3	178.6	182.4	184.9	187.6	190.6
Emprunts: dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total des emprunts	178.7 \$	184.0 \$	183.8 \$	186.1 \$	189.9 \$	192.4 \$	195.1 \$	198.1 \$

Gestion du risque

Ces emprunts posent peu ou pas de risques pour le gouvernement du Canada puisque les frais de possession, y compris l'intérêt sur l'emprunt, sont payés collectivement par le marché et les producteurs laitiers.

Afin de se protéger contre le risque de pertes financières qui proviendrait de dommages causés à ses produits durant l'entreposage ou le transport, la CCL détient une police d'assurance adéquate en tout temps.

Historiquement, la valeur des stocks a toujours dépassé le niveau des emprunts en cours. Environ 80 % de la valeur globale des stocks est achetée selon des conditions contractuelles qui stipulent que les fabricants doivent racheter ce beurre avant la fin de l'année civile ou dans les douze mois qui suivent sa fabrication aux prix de soutien en vigueur. Les revenus issus de la vente de ces produits sont donc pratiquement garantis.

**ANNEXE A
RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2019-2020	Cible 2023-2024	Stratégie pour les données
Les investissements et l'innovation ont contribué à la croissance et à la pérennité de l'industrie laitière canadienne	Le nombre de litres de lait utilisé dans le Programme LPC	0 (2017-2018)	22 millions de litres	160 millions de litres	Données annuelles provenant du Programme LPC
	Pourcentage de matière grasse utilisée dans le programme LPC et le PIL c. le quota	Données non disponibles	0,5 % par année	4 % (cumulatif)	Croissance annuelle des besoins en lait liés aux programmes de la CCL
	Nombre de produits laitiers novateurs introduits par l'entremise du Programme d'innovation laitière (PIL)	2 (2016-2017)	2	10 (cumulatif)	Triage annuel provenant des dossiers du PIL
La CCL est reconnue pour son rôle de leader et pour le soutien qu'elle offre à l'industrie en faisant la promotion d'une approche commune	Résultats du sondage sur la satisfaction de l'industrie (en 2020) – s.o. en 2019-2020	Les résultats se sont améliorés de 20 %	s. o.	Les résultats se sont améliorés de 25 %	Résultats du sondage
	Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées	Données non disponibles	75 %	85 %	Compilation par Politiques et économie
	Nombre d'invitations reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (excluant les rapports aux assemblées annuelles des offices provinciaux)	Données non disponibles	12	20	Compilation par le bureau du chef de la direction
	Nombre d'inscriptions aux modules de formation en ligne	Données non disponibles	8	15	Compilation par les Communications

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2019-2020	Cible 2023-2024	Stratégie pour les données
Un système de gestion de l'offre bien administré, sensible aux signaux et bien compris	Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota et les transferts monétaires	8 jours maximum (2016-2017)	8 jours maximum	8 jours maximum	Données de Finances et administration
	Nombre d'audits	100 audits de la classe 3(d) 40 audits réalisés auprès de participants au Programme de permis des classes spéciales de lait (2016-2017)	40 audits du PPCSL, 5 audits du PIR, 35 audits de la classe 3(d), 45 audits de la classe 7, 2 audits internes, 31 VUL, 10 audits de partage des revenus et 2 évaluations de programme	20 audits de la classe 3(d) 40 audits du PPCSL 42 audits de la classe 7	Données de Vérification et évaluation
	Prévision de la demande de la CCL par rapport à la demande réelle	Données non disponibles	Moins de 2 % de la demande réelle	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Données de la mise en commun
	L'écart entre le CdP et les revenus prévus des producteurs	Données non disponibles	Un maximum de +/- 3,5 %	Un maximum de +/- 3,5 %	Données de Politiques et économie
La CCL est organisée et a les ressources nécessaires pour continuer à appuyer l'industrie laitière dans l'avenir	Satisfaction des employés mesurée au moyen d'un sondage annuel	92 % (2016-2017)	80 % ou plus	90 % ou plus	Données provenant du sondage annuel sur la satisfaction auprès des employés
	Nombre d'outils ou de politiques élaborés et adaptés pour mieux servir l'industrie	2 (2016-2017)	4	4	Données provenant de l'équipe des Technologies de l'information et de l'Équipe de la haute direction
	Taux de roulement	20 % en 2016-2017	10 % maximum	10 % maximum	Données provenant des Ressources humaines

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2019-2020	Cible 2023-2024	Stratégie pour les données
	Évaluation du rendement des employés	Données non disponibles	Au total, 90 % des employés avaient obtenu un résultat satisfaisant ou dépassant les attentes lors de leur évaluation de fin d'année (automne 2019)	Au total, 90 % des employés avaient obtenu un résultat satisfaisant ou dépassant les attentes lors de leur évaluation de fin d'année	Données provenant des Ressources humaines

Engagement du chef de la direction :

Je, Serge Riendeau, chef de la direction de la Commission canadienne du lait, suis imputable face au Conseil d'administration de la Commission canadienne du lait de la mise en œuvre des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et de ce qui est stipulé dans cette annexe. Je confirme que cet engagement est appuyé par l'utilisation équilibrée de toutes les mesures de rendement et les informations disponibles et pertinentes sur l'évaluation.

Serge Riendeau
Chef de la direction
Commission canadienne du lait

Original signé le
16 avril 2019

ANNEXE B
RÉPONSE À LA PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie de COVID-19 a d'importantes répercussions sur l'industrie laitière canadienne. Quoiqu'il y ait eu une hausse de la demande en lait de consommation au cours des deux premières semaines des mesures d'éloignement physique, cette demande s'est maintenant stabilisée et a retrouvé un niveau plus près de la normale. L'avenir demeure cependant volatil. La fermeture de la majorité des restaurants et des établissements d'enseignement a provoqué une transition soudaine du secteur des services alimentaires vers le marché du détail, ce qui a fait baisser la demande, particulièrement pour le fromage et la crème.

Ces difficultés ont fait chuter la demande en lait, ce qui en retour a forcé les producteurs laitiers à déverser, en dernier recours, du lait cru excédentaire à la fin mars 2020 et durant la première moitié d'avril 2020.

Afin de composer avec la chute de la demande, les offices provinciaux de mise en marché du lait ont mis en place des mesures draconiennes pour freiner la production laitière, dont la réduction des jours de crédit mensuels et des baisses de quota. L'industrie laitière a également multiplié ses dons aux banques alimentaires.

En avril 2020, les producteurs, les transformateurs et la CCL ont discuté des autres moyens que la CCL pouvait prendre pour aider à gérer le lait excédentaire et éviter les déversements à la ferme. Deux mesures à mettre en œuvre par la CCL ont été convenues :

- maximisation des achats de beurre de la CCL dans le cadre de ses programmes existants;
- lancement d'un nouveau programme : le Plan C pour le fromage.

Les programmes d'achat et d'entreposage de la CCL contribueront à prévenir le gaspillage alimentaire, à aider les producteurs laitiers en réduisant la quantité de lait excédentaire et à aider les transformateurs laitiers en permettant la prise en charge de leurs frais de possession des stocks jusqu'à ce que le marché se redresse. Les stocks de fromage du Plan C aideront aussi l'industrie à combler la demande des restaurants à leur réouverture.

Pour répondre aux répercussions de la COVID-19, la CCL, après avoir tenu des consultations auprès de l'industrie, a indiqué qu'elle devra faire augmenter sa limite de crédit de 200 millions de dollars pour pouvoir mettre pleinement en œuvre les mesures exigées. Comme le pouvoir d'emprunt autorisé de la CCL atteignait sa limite prévue par la loi, le gouvernement a déposé un projet de loi pour augmenter à 500 millions de dollars la capacité d'emprunt

prévue dans la *Loi sur la CCL*. Le vendredi 15 mai 2020, cette modification législative a reçu la sanction royale.

Le présent sommaire du Plan d'entreprise prend en compte l'augmentation du pouvoir d'emprunt accordée par le ministre des Finances pour mettre pleinement en œuvre les mesures gouvernementales en réponse à la COVID-19.

Modification aux pouvoirs d'emprunt à court terme pour 2019-2020

- Emprunts à court terme de 500 millions de dollars constitués d'emprunts du Trésor et d'une ligne de crédit de 50 millions de dollars, dont le total non remboursé des prêts ne peut à aucun moment dépasser 500 millions de dollars.

Incidence sur les budgets de fonctionnement

La CCL assurera la prestation du programme du Plan C pour le fromage dans le cadre de ses budgets d'administration existants.

L'augmentation des prêts du Trésor n'entraîne que peu ou pas de risque accru pour le gouvernement du Canada, car les achats de fromage en vertu du nouveau Plan C sont effectués de façon à ce que les transformateurs, par obligation contractuelle, doivent racheter le fromage au même prix que celui payé par la CCL. De plus, les frais de possession, y compris l'intérêt sur l'emprunt, sont payés collectivement par le marché et les producteurs laitiers.