



Canadian Dairy  
Commission

Commission  
canadienne du lait

# SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2023-2024 À 2027-2028

---

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE  
LAITIÈRE SE TERMINANT LE 31 juillet 2024

---

Plan d'entreprise daté du 31 mars 2023

DD4436299

---

## 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.....	8
3.4 Harmonisation avec l'orientation et les priorités du gouvernement.....	12
4.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT .....	12
4.1 Objectifs, activités et mesures de rendement pour la période de planification.....	12
5.0 SURVOL FINANCIER.....	16
5.1 Gestion financière globale .....	16
5.2 Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget.....	16
5.3 États financiers et notes .....	17
ANNEXE A RÉSULTATS ESCOMPTÉS .....	24
ANNEXE B LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE .....	29

---

## 1. SOMMAIRE

---

Au 31 mars 2023, la Commission canadienne du lait (CCL) est dans une bonne situation financière et est en voie d'atteindre presque tous les objectifs qu'elle s'est fixés pour l'année laitière 2022-2023.

Grâce à la popularité maintenue des produits laitiers canadiens, l'industrie laitière est en pleine croissance et devrait continuer de croître à l'avenir.

La CCL actualise chaque année son plan stratégique. Les buts et objectifs qu'elle s'est fixés pour l'année 2023-2024 sont présentés dans le présent plan. Voici ses buts quinquennaux : accorder la priorité aux marchés des solides non gras et s'assurer que le système de gestion de l'offre fonctionne de façon optimale. Pour atteindre ces buts, le CDC a défini plusieurs stratégies, notamment encourager les initiatives de l'industrie visant à rééquilibrer la croissance de la demande de solides non gras par rapport à celle de matière grasse; collaborer avec les partenaires de l'ensemble de la filière laitière afin de réduire l'empreinte environnementale du secteur laitier et fournir un leadership à l'industrie alors qu'elle adapte le cadre juridique de la gestion de l'offre aux conditions actuelles, y compris s'assurer que les règles de la gestion de l'offre sont claires, actualisées et pertinentes. Elle utilise aussi d'autres stratégies comme s'assurer que les producteurs reçoivent une juste rétribution et que la production canadienne répond à la demande. La CCL tente aussi d'améliorer la façon dont elle attire, développe, maintient en poste et favorise un effectif diversifié et inclusif.

Sur le plan financier, la CCL ne détient aucune immobilisation et ne prévoit pas réaliser de projets d'immobilisation. Elle ne prévoit pas non plus s'engager dans de nouveaux projets ou activités d'immobilisation.

Le plan d'emprunt présenté pour 2023-2024 est fixé à 350 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 350 millions de dollars. Le montant est le même que l'année précédente. La société détient des stocks de beurre durant environ 12 mois afin de s'assurer que la population canadienne a accès à un approvisionnement constant en produits laitiers, malgré la saisonnalité de la production laitière et de la consommation de produits laitiers, lui permettant ainsi de s'acquitter de l'un de ses mandats.

---

## 2.0 SURVOL

---

### 2.1 MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

La CCL est une société d'État qui a été créée en 1966 afin de coordonner les politiques laitières fédérales et provinciales et de créer un mécanisme de contrôle de la production de lait pour aider à stabiliser les revenus à la ferme et 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 83 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 enquête sur les coûts de production du lait. Les offices de mise en marché provinciaux utilisent les résultats de cette enquête dans une formule mathématique pour rajuster le prix du lait au 1<sup>er</sup> février de chaque année. Cette formule tient également compte de l'inflation. En cas de circonstances exceptionnelles précises et à la demande de l'industrie, la formule peut être mise de côté. Dans ce cas, la CCL tient des consultations avec les intervenants avant de prendre une décision quant au prix du lait à la ferme.

Pour rajuster les quotas de lait, la CCL suit et prévoit mensuellement la demande en produits laitiers au pays et elle avise les offices provinciaux des rajustements de quota des producteurs qui sont requis pour que la production de lait corresponde à la demande et pour éviter les pénuries et les surplus. Ces rajustements de quota tiennent compte de la quantité de produits laitiers qui sont importés en vertu des divers accords commerciaux du Canada et qui comblent une partie de la demande intérieure en produits laitiers. De cette façon, la production laitière canadienne 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, elle effectue des audits de conformité pour veiller au respect des règles du système laitier, elle administre

certaines comités décisionnels de l'industrie et leur offre un service de secrétariat ainsi que de l'expertise technique et elle 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 programmes<sup>1</sup> au profit de toute la chaîne d'approvisionnement. Elle consulte Agriculture et Agroalimentaire Canada lorsqu'elle crée de nouveaux programmes ou lorsqu'elle revoit des programmes existants pour veiller à ce que tous les programmes s'inscrivent dans les objectifs et les priorités du ministère et du gouvernement du Canada. Ces programmes ne recoupent pas ceux offerts par d'autres ministères, organismes ou groupes de l'industrie.

Le tableau suivant résume ces programmes.

**Tableau 1. Programmes administrés par la CCL**

Nom du programme	Objectif	Public cible
Programme d'innovation laitière	Donner aux transformateurs un accès à du lait supplémentaire pour qu'ils puissent développer de nouveaux produits laitiers.	Transformateurs laitiers
Fonds d'investissement partagé	Encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers dans les produits alimentaires.	Transformateurs alimentaires
Programmes intérieurs de saisonnalité (Plans A et B)	Assurer un approvisionnement continu de produits laitiers durant toute l'année malgré la fluctuation de la consommation selon les saisons. La CCL achète et entrepose du beurre durant les périodes de faible consommation (de janvier à septembre) puis revend habituellement ce produit lorsque la consommation augmente (d'octobre à décembre).	Consommateurs
Plan C pour le fromage	Créé en réponse aux répercussions de la pandémie de COVID-19 sur la demande en produits laitiers. En vertu d'une décision du CCGAL rendue en juillet 2021, le Plan C demeure accessible pour aider l'industrie lorsqu'il y a un surplus de lait, notamment lorsque des usines ferment ou que les activités de transformation baissent durant les jours fériés et lors de situations particulières. Le Plan C peut être activé dans certaines circonstances, à la demande d'au moins un office provincial de mise en marché du lait et sous réserve de l'approbation du Comité des marchés. La limite	Transformateurs laitiers

<sup>1</sup> Les programmes de la CCL sont décrits sur son site Web : [Commission canadienne du lait \(cdc-ccl.ca\)](http://Commission canadienne du lait (cdc-ccl.ca))

Nom du programme	Objectif	Public cible
	dans le cadre du programme est fixée à 20 000 tonnes par année.	
Mozzarella pour les pizzas fraîchement préparées.	Donner aux pizzérias un accès à du fromage mozzarella à prix concurrentiel pour leur secteur d'activité.	Pizzérias
Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL)	Donner aux surtransformateurs un accès aux ingrédients laitiers à des prix concurrentiels pour qu'ils puissent les utiliser en surtransformation.	Surtransformateurs
Classe 4(m) pour l'alimentation animale	Préserver les marchés pour les solides non gras.	Fabricants d'aliments pour animaux
Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (2019-2023)	Indemniser les producteurs laitiers en réponse aux répercussions de l'Accord économique commercial et global (AECG) et de l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP). Il s'agit d'un programme d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.	Producteurs laitiers
Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (2024-2030)	Indemniser les producteurs laitiers en réponse aux répercussions de l'Accord Canada – États-Unis – Mexique. Il s'agit d'un programme d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.	Producteurs laitiers

## 2.5 SITUATION FINANCIÈRE

La CCL a quatre sources de revenus : les crédits parlementaires, ses opérations, le financement provenant des producteurs laitiers pour les programmes administrés en leur nom et les contributions provenant du marché pour l'entreposage du beurre et du fromage.

Pour administrer les programmes intérieurs de saisonnalité et le programme du Plan C pour le fromage, la CCL fait des emprunts auprès du Trésor et les frais d'emprunt sont couverts par les producteurs laitiers et le marché. Ces prêts doivent être approuvés par le ministre des Finances et sont remboursés en fonction de leurs modalités.

Pour mettre en commun les revenus au nom de l'industrie laitière, la CCL maintient une ligne de crédit auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements. Comme le prévoit la Loi sur la CCL, 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 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 83 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*.

Après avoir mis en place quelques ajustements au début de la pandémie de COVID-19, la CCL a été en mesure de poursuivre toutes ses activités, comme ses programmes intérieurs de saisonnalité, le calcul du quota, la mise en commun des revenus et le soutien à l'industrie. En juin 2022, les employés qui le voulaient pouvaient retourner au bureau. Toutefois, les employés ont eu la possibilité de poursuivre le télétravail, selon les exigences opérationnelles. Environ 25 % de l'effectif de la CCL est retourné au bureau à cette date-là.

En décembre 2022, le Secrétariat du Conseil du Trésor a annoncé l'Orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail. La CCL a commencé à planifier le retour peu après l'annonce. Depuis le 27 mars 2023, la CCL se conforme à l'Orientation. La CCL s'est assuré que tous ses employés avaient l'équipement et les mesures d'adaptation nécessaire afin de fournir des services de qualité à la filière laitière tout en maintenant leur sécurité et leur bien-être, qu'ils travaillent du bureau ou qu'ils soient en télétravail.

##### **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 du mobilier de bureau. Ces ressources sont jugées adéquates.

La CCL loue des espaces de bureau d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et elle a renouvelé son bail pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2027, 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'administratrice de programmes et facilitatrice 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 activités commerciales se limitent 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. En avril 2020, la CCL a aussi lancé un programme d'entreposage du fromage en partenariat avec les fromagers. Ce programme, le Plan C, a été créé par le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL). En juillet 2021, le CCGAL a approuvé la recommandation selon laquelle le Plan C peut être activé dans certaines circonstances, à la demande d'au moins un office provincial de mise en marché du lait et sous réserve de l'approbation du Comité des marchés. Le plafond du programme est fixé à 20 000 tonnes par année laitière.

### **Accords commerciaux**

L'Accord économique commercial et global (AECG), l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) et l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM) sont les trois accords commerciaux internationaux les plus récents qui touchent l'industrie laitière canadienne. Lorsqu'elle calcule les besoins en lait canadien, la CCL tient compte des produits laitiers importés en vertu de ces accords.

### **Tendances financières**

Dans la dernière année, la Banque du Canada a augmenté ses taux d'intérêt pour lutter contre l'inflation. Ils ont passé de 0,25 % à 4,5 %. Certaines grandes banques du Canada estiment que les taux de la Banque du Canada resteront les mêmes durant la majorité de l'année civile 2023 et pourraient commencer à diminuer en 2024. Les prévisions des taux d'intérêt énoncées dans le présent Plan d'entreprise sont fondées sur ces hypothèses. Comme la CCL emprunte de l'argent du Trésor public et d'une ligne de crédit, les hausses des taux d'intérêt se refléteront dans ses charges financières. Or, la CCL utilise ces emprunts pour les programmes qu'elle administre au nom de l'industrie laitière; les charges financières sont donc recouvrées auprès des producteurs laitiers ou du marché, selon le programme.

Pour conclure, l'augmentation des taux d'intérêt n'aura aucune répercussion sur le résultat global total 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.



## Prix de soutien

Dans le cadre de la Formule nationale d'établissement des prix, un mécanisme d'établissement de prix qui a été déterminé par l'industrie, les prix peuvent être examinés en tout temps si un intervenant présente des informations qui justifient un examen des prix. Malgré cela, ils sont habituellement examinés une fois par année. Le 27 mai 2022, en raison de l'inflation, les Producteurs laitiers du Canada ont demandé à la CCL d'examiner le prix que les producteurs reçoivent pour leur lait.

Un important aspect du mandat de la CCL consiste à permettre aux producteurs de lait dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement. La CCL a donc accepté d'examiner la demande en milieu d'exercice et de déterminer s'il était justifié de hausser le prix avant l'année suivante.

Le 21 juin 2022, après avoir passé en revue les avis exprimés par les intervenants consultés ainsi que les données économiques, la CCL a recommandé que le prix du lait à la ferme soit augmenté de 1,92 dollar par hectolitre (moins de 2 cents par litre) le 1<sup>er</sup> septembre 2022. Cette hausse des revenus des producteurs a aidé à compenser les coûts de production qui grimpent en raison de l'inflation, notamment les coûts des aliments pour animaux, de l'énergie et des engrais, qui ont augmenté de 22 %, de 55 % et de 45 % respectivement depuis août 2021.

Selon cette recommandation, le prix de soutien du beurre a passé de 9,7923 à 10,0206 dollars par kilogramme le 1<sup>er</sup> septembre 2022. Le prix de soutien de beurre est utilisé par la CCL lorsqu'elle achète et vend du beurre en vertu de son [Programme intérieur de saisonnalité](#). En vertu de ce programme, la CCL équilibre les variations saisonnières de l'offre et de la demande sur le marché intérieur en achetant du beurre auprès des fabricants et en l'entreposant lorsque la production de lait est élevée et que la demande est faible (habituellement au printemps) et en revendant ce beurre aux fabricants lorsque la situation se renverse (habituellement en automne). Ces transactions sont faites au prix de soutien.

En octobre 2022, la CCL a procédé à l'examen annuel du prix du lait versé aux fermes canadiennes. Pour donner suite à cet examen et aux consultations qu'elle a tenues avec les parties prenantes, la CCL a recommandé que le prix du lait à la ferme augmente de 2,2 %, soit de 1,74 \$/hl (moins de 2 cents par litre). Cette hausse a été calculée au moyen de la formule nationale d'établissement des prix, un mécanisme d'établissement de prix qui a été déterminé par l'industrie. Cette formule tient compte des coûts de production des producteurs laitiers ainsi que de l'indice des prix à la consommation. La hausse des prix du lait à la ferme qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2022 a été soustraite du résultat de la formule d'établissement des prix. Par conséquent, le 1<sup>er</sup> février 2023, le prix de soutien du beurre est passé de 10,0206 à 10,2180 dollars par kilogramme. Dans la dernière année, les producteurs ont été aux prises avec la hausse du coût des aliments pour animaux, du coût des engrais, du

coût du carburant et des taux d'intérêt. De plus, des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement continuent d'exercer une pression à la hausse sur le coût des intrants. Toutefois, les investissements et les gains de productivité réalisés à la ferme ont compensé une partie de ces augmentations.

Comme demandé dans la lettre de mandat de la présidente, la CCL a examiné son approche concernant la décision sur les prix. Après les annonces de rajustement de prix de juin 2022, la CCL s'est engagée à rendre le processus d'établissement des prix de soutien plus transparent. La CCL a préparé et mis en œuvre un plan sur la transparence pour la décision sur l'établissement des prix pour l'automne 2022. La CCL a donc annoncé l'examen des prix aux médias, produit et communiqué de nouveaux documents qui expliquent l'étude sur le coût de production et l'établissement du prix du lait et organisé une conférence de presse en novembre 2022 sur décision sur les prix. L'annonce de prix de novembre 2022 a donc été bien accueillie.

### **Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers**

En août 2019, l'honorable Marie-Claude Bibeau, ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, a annoncé que 1,75 milliard de dollars seraient accordés aux producteurs laitiers canadiens en réponse aux répercussions de l'AECG et du PTPGP. Puisque la CCL a versé des subventions aux exploitants de fermes laitières par le passé, conformément à la *Loi sur la protection du revenu agricole*, Agriculture et Agroalimentaire Canada lui a confié le mandat d'émettre ces paiements. Depuis, la CCL a travaillé de près avec Agriculture et Agroalimentaire Canada ainsi qu'avec les offices provinciaux de mise en marché du lait pour verser de façon rapide et efficace les paiements aux producteurs en vertu du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (PPDPL).

En novembre 2020, la ministre Bibeau a annoncé le calendrier de paiements pour les 1,405 milliard de dollars restant à verser en paiements directs aux agriculteurs au cours des trois prochaines années. Des paiements en espèces totalisant 345 millions de dollars pour l'exercice financier 2019-2020, 469 milliards de dollars en 2020-2021, 469 milliards de dollars en 2021-2022 et 468 millions de dollars en 2022-2023 ont été mis à la disposition des producteurs laitiers sur la base de leur quota laitier.

À la fin de l'exercice financier 2022-2023, 96 % des producteurs laitiers canadiens admissibles s'étaient inscrits et avaient reçu leur paiement, et 98 % des fonds (459,0 millions de dollars) avaient été déboursés. À titre comparatif, en 2022-2023, 96 % des producteurs s'étaient inscrits et 98 % des fonds (460,3 millions de dollars) avaient été déboursés.

### **Révision de l'Entente du P10**

L'Entente globale sur la mise en commun des revenus du lait, ou l'Entente du P10, est une entente fédérale-provinciale qui détermine comment les marchés et les revenus sont mis en

commun parmi les producteurs laitiers canadiens. Le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) est l'organe décisionnel de cette entente. Ayant reçu le mandat de ce comité, la CCL a procédé à la réécriture de l'entente pour y incorporer les nombreuses décisions rendues par le CCGAL depuis la signature de cet instrument en 2003. Les gouvernements provinciaux, les offices de mise en marché et la CCL en sont les signataires. La CCL a terminé la deuxième version provisoire de la nouvelle entente et un premier examen juridique a été réalisé par Justice Canada.

### **Adapter le Règlement sur la commercialisation des produits laitiers**

En collaboration avec Agriculture et Agroalimentaire Canada et Justice Canada, la CCL envisage une modernisation de grande envergure du Règlement sur la commercialisation des produits laitiers (RCPL) afin de mieux servir le secteur. Ce règlement a été créé dans les années 1990 en vue de fournir un cadre pour aligner les pouvoirs provinciaux et fédéraux au quota. Modifier le RCPL demeure une priorité dans le cadre d'une initiative globale de moderniser le cadre réglementaire de l'industrie laitière du Canada afin d'offrir aux transformateurs canadiens des conditions uniformes.

### **Communication améliorée avec les intervenants et le public**

Durant la dernière année, la CCL s'est efforcée de resserrer ses relations avec les intervenants de l'industrie tout au long de la filière à l'aide de discussions plus fréquentes. De plus, la CCL a consenti de nombreux efforts dans la dernière année pour améliorer la communication avec les médias, y compris une conférence de presse et des points de presse pour les médias et de nouveaux outils de communication mieux adaptés aux besoins du public général.

La hausse des coûts de production et de la vie a suscité des questions légitimes de la part des intervenants, des médias et des consommateurs en ce qui concerne la façon dont le système de gestion de l'offre fonctionne et le rôle de CCL au sein de l'industrie. Les Canadiens et les Canadiennes ont mis la CCL au défi de faire mieux et sa façon de communiquer avec eux évolue afin de répondre à ces exigences. Il s'agit notamment d'inviter la population canadienne à s'inscrire aux modules d'orientation en ligne de la CCL, qui donnent un aperçu complet du système, de ce qu'est la gestion de l'offre et son fonctionnement, de la façon dont le prix du lait est établi au Canada, des ententes de mise en commun, des différents programmes administrés par la CCL et de la façon dont la CCL veille à ce que la production réponde à la demande. De plus, en octobre 2022, la CCL a lancé un nouveau site Web qui répond aux exigences du gouvernement du Canada en matière d'accessibilité. Le site Web contient des documents d'information nouveaux ou révisés pour sensibiliser les consommateurs. Finalement, la CCL a pris contact avec les consommateurs sur les médias sociaux et travaille à l'élaboration de relations positives avec les médias.

### 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 énoncées ci-dessous, qui sont propres à l'agriculture et qui ont été soulignées dans le Partenariat canadien pour l'agriculture (PCA) et dans les plus récentes lettres de mandat du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire :

#### **Croissance des marchés**

La CCL continue d'offrir son soutien et son expertise à l'industrie afin d'aider à développer des marchés à valeur ajoutée pour les protéines et les autres solides du lait. Elle favorise également des initiatives de l'industrie afin de rééquilibrer la croissance de la demande en solides non gras par rapport à celle de la matière grasse.

#### **Une croissance novatrice et durable dans le secteur**

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

#### **Protéger les secteurs agricoles soumis à la gestion de l'offre et travailler avec eux pour les indemniser pleinement et équitablement par rapport à l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM)**

La CCL s'engage à veiller à la pérennité de l'industrie laitière en l'appuyant et en l'aidant à s'adapter aux nouveaux accords commerciaux dans le contexte de la gestion de l'offre. La CCL administre le Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers au nom d'Agriculture et Agroalimentaire Canada de 2019 à 2023, visant des indemnisations pour les répercussions de l'AECG et du PTPGP. La CCL administrera la deuxième itération du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (PPDPL) de 2024 à 2030.

---

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

---

### 4.1 OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET MESURES DE RENDEMENT POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Le rendement de la CCL pour 2021-2022 est détaillé dans son rapport annuel<sup>2</sup>. En 2022-2023, la CCL a connu une bonne année. L'organisation et l'industrie ont entretenu une relation de collaboration, le nombre d'employés s'est stabilisé et les divers aspects du système de gestion de l'offre ont été administrés conformément aux cibles.

Certains des objectifs et certaines des activités établies par la CCL pour la période visée par le rapport s'inscrivent dans la foulée des objectifs détaillés dans le plan de l'an dernier. D'autres

---

<sup>2</sup> [Rapport annuel de la CCL 2021-2022](#)

sont nouveaux et s’alignent sur l’orientation et les besoins de l’industrie. Trois thèmes stratégiques englobent les objectifs et les activités. Cette section du plan 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 objectifs. Les cibles figurent à l’annexe A.

Le principal rôle de la CCL est de soutenir 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 : Appui à la pérennité de l’industrie laitière canadienne***

Dans le cadre de ce thème stratégique et en accord avec sa mission de fournir un leadership pour dynamiser l’industrie laitière canadienne, la CCL offrira aide et leadership dans le développement de marchés à valeur ajoutée pour les solides non gras en favorisant des initiatives de l’industrie dont le but est de faire croître la demande en solides non gras. De plus, la CCL collaborera avec Agriculture et Agroalimentaire Canada pour concevoir un programme qui soutient l’innovation et les investissements par le biais de projets qui valorisent les solides non gras.

**But quinquennal :**

- En 2028, la CCL a contribué à instaurer des conditions qui favorisent le développement de produits et de marchés à valeur ajoutée pour les solides non gras.

STRATÉGIES	OBJECTIF POUR 2023-2024	INDICATEURS DE RENDEMENT
Favoriser des initiatives de l’industrie pour rééquilibrer la croissance de la demande en solides non gras par rapport à celle de la matière grasse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider l’industrie à développer des marchés à valeur ajoutée pour les protéines et autres solides du lait.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La CCL a réussi à coordonner le lancement du nouveau programme du P10 et elle est prête à recevoir les demandes.</li> <li>2. La CCL a collaboré avec Agriculture et Agroalimentaire Canada pour concevoir un programme qui soutient l’innovation et les investissements par le biais de projets qui valorisent les solides non gras.</li> <li>3. La CCL a exploré des solutions à plus court terme pour le surplus de solides non gras</li> </ol>

		dans le cadre d'une stratégie globale de gestion du surplus de solides non gras.
Collaborer avec les partenaires de l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur laitier afin de réduire l'empreinte environnementale du secteur laitier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aider l'industrie à rendre plus efficaces les chaînes d'approvisionnement du secteur laitier.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulter les producteurs et les transformateurs sur la façon dont la CCL peut aider à réduire l'empreinte environnementale dans ces secteurs.</li> <li>2. Inclure des facteurs environnementaux dans les programmes nouveaux et existants, lorsque l'occasion s'y prête.</li> </ol>
Fournir un leadership à l'industrie alors qu'elle adapte le cadre juridique de la gestion de l'offre aux conditions actuelles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les règles de la gestion de l'offre sont claires, actualisées et pertinentes.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les provinces ont commencé la démarche de signature du nouvel accord de partage des revenus et des marchés à l'échelle nationale.</li> <li>2. Un examen du cadre réglementaire provincial et fédéral est réalisé afin d'enclencher la modernisation de la réglementation.</li> </ol>

***Thème stratégique : Appui au système de gestion de l'offre du secteur laitier***

Les activités courantes de la CCL en lien avec le système de gestion de l'offre tombent sous ce thème. Elles consistent notamment à cibler avec exactitude la quantité de lait qui doit être produite, à voir au fonctionnement des programmes qui équilibrent les écarts entre la saisonnalité de la production et de la consommation, à administrer des ententes fédérales-provinciales et internationales et à travailler à améliorer l'administration du système.

Enfin, à titre d'administrateur des prix du lait à la ferme, des quotas de production et de la mise en commun des revenus et des marchés, la CCL a la responsabilité 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.

**But quinquennal :**

- En 2028, le système de gestion de l'offre canadien continue de fonctionner de façon optimale.

STRATÉGIES	OBJECTIFS POUR 2023-2024	INDICATEURS DE RENDEMENT
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent une juste rétribution de leur travail et de leurs investissements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les producteurs reçoivent une juste rétribution.</li> <li>• Les calculs de mise en commun des revenus sont justes et faits en temps opportun.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le prix de soutien du beurre est examiné et révisé au besoin. Le nouveau prix de soutien du beurre est en vigueur, le cas échéant.</li> <li>2. Nombre d'audits</li> <li>3. Le calcul et les transferts de fonds et de données sont faits à temps, tous les mois.</li> </ol>
S'assurer que la production canadienne de lait correspond à la demande, y compris lors de situations imprévues.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvisionnement opportun et suffisant de produits laitiers sur le marché intérieur. Allocation de quota juste et en temps opportun pour répondre à la demande.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Délai entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota.</li> <li>2. Précision des prévisions de la demande</li> <li>3. Importation du contingent tarifaire de beurre de l'OMC</li> </ol>

### ***Thème stratégique : Poursuite de l'excellence organisationnelle***

Dans le cadre de ce thème, la CCL veille à avoir les ressources humaines et matérielles pour appuyer l'industrie laitière dans l'avenir. Les approches incluront le recrutement, le développement et la promotion d'un effectif diversifié et inclusif et la préservation de la culture organisationnelle de la CCL.

#### **But quinquennal :**

- En 2028, la CCL a les ressources pour offrir des programmes et services pertinents.

STRATÉGIES	OBJECTIFS POUR 2023-2024	INDICATEURS DE RENDEMENT
Améliorer la façon dont nous attirons, développons, maintenons en poste et favorisons un effectif diversifié inclusif et doté des habiletés nécessaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un milieu de travail inclusif et qui favorise le développement du personnel.</li> <li>• Préservation de la culture organisationnelle de la CCL.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le niveau de satisfaction du personnel quant aux questions liées à la diversité et à l'inclusion dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux demeure supérieur à 85 %.</li> <li>2. La CCL a organisé trois activités qui contribuent à la</li> </ol>

		préservation de la culture de la CCL. 3. La CCL continue de faire progresser l'analyse comparative entre les sexes plus en interne et au sein de ces programmes, conformément aux lignes directrices du gouvernement.
--	--	--

---

## 5.0 SURVOL FINANCIER

---

### 5.1 GESTION FINANCIÈRE GLOBALE

La CCL 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 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 2023. Certains résultats financiers sont particulièrement sensibles aux fluctuations importantes des hypothèses relatives à la demande et à la production intérieures de lait, qui ont une incidence sur les achats et ventes de beurre ainsi que sur les stocks. Le moment où les initiatives de l'industrie ont été mises en œuvre et la fluctuation des taux d'intérêt a aussi une incidence sur les résultats financiers prévus.

On prévoit que la demande à compter de l'année 2022-2023 augmentera de 3 % par année durant la période allant de 2023-2024 à 2027-2028. Cette hausse est principalement attribuable à l'intérêt continu de la population canadienne pour les produits laitiers riches en gras, comme la crème, le beurre et les fromages fins.

Les ventes intérieures de beurre (y compris le beurre importé) seront d'environ 16 millions de kilogrammes en 2022-2023, de 22 millions de kilogrammes en 2023-2024 et de 24,8 millions de kilogrammes pour le reste des années.



Le budget prévoit aussi que les stocks de fromage à la fin de 2022-2023 seront de 1 500 tonnes en 2022-2023 et de 1 100 tonnes pour le reste de la période de planification. Le Plan C'est aussi utile à l'industrie lorsque celle-ci doit composer avec une production de lait qui excède la capacité de transformation durant la période des Fêtes, par exemple.

Selon les taux à un jour de la Banque du Canada, on estime que les taux d'intérêt utilisés pour les prêts en souffrance du Trésor seront de 4,5 % pour le reste de 2022-2023, de 4,25 % pour 2023-2024 et de 3,5 % pour le reste des années. Les taux d'intérêt des emprunts faits auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements demeurent au taux préférentiel estimé à 6,5 % en 2022-2023, à 6,25 % en 2023-2024 et à 5,50 % pour le reste des années. Ces hypothèses sont fondées sur des prévisions publiées par des institutions financières au Canada. Toutefois, 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 2022-2028

(en milliers)

	Réel	Budget	Prévision	Budget					
	vérifié			2022-23	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
<b>ACTIF</b>									
<b>Actifs courants</b>									
Trésorerie		3 \$	1 000 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$
Clients et autres débiteurs									
Comptes clients	1 413	180	985	980	975	970	965	965	
Avances aux agences et offices provinciaux	8 362	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500	
Mises en commun	1 496	1 800	1 800	1 800	1 800	1 900	1 900	1 900	
Actif dérivé - contrats de change	79	0	0	0	0	0	0	0	
Stocks	85 243	122 857	107 289	124 547	128 284	132 132	136 096	140 179	
Accords de rachat du Plan C	4 104	4 949	5 936	6 372	4 950	4 950	4 950	4 950	
	<b>100 700</b>	<b>141 286</b>	<b>127 010</b>	<b>144 699</b>	<b>147 009</b>	<b>150 952</b>	<b>154 911</b>	<b>158 994</b>	
<b>Actifs non courants</b>									
Accords de rachat du Plan C	5 986	4 500	6 372	4 950	4 950	4 950	4 950	4 950	
Matériel	14	0	0	0	0	0	0	0	
Immobilisations incorporelles	49	20	20	0	0	0	0	0	
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 642	1 290	1 290	938	586	235	2 059	1 618	
	<b>7 691</b>	<b>5 810</b>	<b>7 682</b>	<b>5 888</b>	<b>5 536</b>	<b>5 185</b>	<b>7 009</b>	<b>6 568</b>	
<b>Total des actifs</b>	<b>108 391 \$</b>	<b>147 095</b>	<b>134 692 \$</b>	<b>150 587 \$</b>	<b>152 545 \$</b>	<b>156 137 \$</b>	<b>161 920 \$</b>	<b>165 562 \$</b>	
<b>PASSIF</b>									
<b>Passifs courants</b>									
Découvert bancaire	8 362 \$	10,500	10 500 \$	10 500 \$	10 500 \$	10 500 \$	10 500 \$	10 500 \$	
Fournisseurs et autres créditeurs									
Fournisseurs et charges à payer	15 086	7,921	15 882	8 231	8 489	8 742	9 001	9 267	
Distribution aux agences et offices provinciaux	260	133	276	176	233	283	283	283	
Autres créditeurs	969	904	1 298	1 274	1 185	1 211	1 180	1 208	
Revenu reporté	0	1,000	500	500	500	500	500	500	
Emprunts auprès du gouvernement du Canada	56 639	105,821	80 411	107 892	112 615	118 366	124 320	130 299	
	<b>81 316</b>	<b>126 279</b>	<b>108 867</b>	<b>128 573</b>	<b>133 522</b>	<b>139 602</b>	<b>145 784</b>	<b>152 057</b>	
<b>Non courants</b>									
Obligation locative	1 675	1,325	1 325	970	611	246	2 068	1 646	
<b>CAPITAUX PROPRES</b>									
Résultats non distribués	25 400	19,491	24 500	21 044	18 412	16 289	14 068	11 859	
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>108 391 \$</b>	<b>147 095</b>	<b>134 692 \$</b>	<b>150 587 \$</b>	<b>152 545 \$</b>	<b>156 137 \$</b>	<b>161 920 \$</b>	<b>165 562 \$</b>	

## État des résultats et du résultat global

Les ventes intérieures et le coût des ventes prévus pour 2023-2024 sont supérieurs aux résultats de 2022-2023. Cela s'explique principalement par plus d'achats de beurre qu'en 2022-2023 et la hausse du prix de soutien du beurre, en fonction duquel le beurre est évalué.

Les charges financières de 2023-2024 devraient augmenter comparativement à celles de 2022-2023, puisque les taux d'intérêt devraient rester élevés durant cette période. On prévoit que les taux d'intérêt baisseront lentement à partir de 2024-2025. La CCL emprunte au Trésor les montants dont elle a besoin pour administrer plusieurs programmes de l'industrie. Puisqu'il s'agit de programmes financés par l'industrie, les frais d'intérêt, de transport et de possession sont payés par le marché et les producteurs de lait.

La perte sur les ventes intérieures en 2023-2024 concerne le financement, le transport et les frais de possession associés au Programme intérieur de saisonnalité. Ces frais continuent d'être entièrement recouvrables auprès du marché et des producteurs grâce au financement provenant des mises en commun du lait. Il n'y a pas de perte réelle pour la CCL.

La valeur du financement provenant du gouvernement du Canada reflète les crédits parlementaires réels plus les dépenses admissibles de rémunération, comme les congés parentaux, pour l'année laitière 2022-2023. Les crédits parlementaires devraient demeurer assez stables dans les années à venir.

Les revenus provenant des services professionnels en 2023-2024 comprennent le financement reçu après la signature d'un protocole d'entente avec Agriculture et Agroalimentaire Canada pour l'administration du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers de 2020-2021 à 2022-2023. Sont aussi compris dans cette ligne les revenus provenant des audits menés auprès des usines dans huit provinces. À compter de 2023-2024, ces revenus comprennent le financement que la CCL recevra de la part d'Agriculture et Agroalimentaire Canada pour l'administration de nouvelle itération du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers.

Les coûts du programme du Plan C comprennent les frais d'entreposage, d'assurance et d'intérêt engagés pour le fromage acheté dans le cadre de ce programme. Étant recouverts auprès des producteurs et du marché, ils n'ont donc aucune incidence sur les résultats financiers de la CCL. Ces coûts devraient être plus élevés dans les prochaines années puisque les stocks seront plus élevés.

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 des comptes du beurre importé et du marché.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2022 à 2028

	(en milliers)							
	Réel	Budget	Prévision	Budget				
	vérifié			2022-23	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
	2021-22							
<b>Ventes et coûts des ventes au Canada</b>								
Ventes	207 004 \$	215 437 \$	153 816 \$	217 478 \$	234 958 \$	246 859 \$	253 514 \$	260 369 \$
Coût des marchandises vendues	203 767	213 956	152 384	215 993	233 415	245 266	251 922	258 777
Frais de transport et de possession	2 082	3 021	1 989	3 646	3 924	4 036	4 112	4 188
Charges financières	200	1 164	1 331	2 607	2 350	2 359	2 516	2 526
Marge brute (perte) sur les ventes au Canada	955	(2 704)	(1 888)	(4 768)	(4 731)	(4 802)	(5 036)	(5 122)
<b>Autres produits</b>								
Financement provenant des mises en commun	10 276	9 752	9 162	11 932	12 977	13 520	13 803	14 050
Financement par le gouvernement du Canada	4 525	4 253	4 441	4 325	4 325	4 325	4 325	4 325
Services professionnels et autres produits	1 459	1 390	1 785	2 070	2 270	2 295	2 315	2 180
	16 260	15 395	15 388	18 327	19 572	20 140	20 443	20 555
<b>Total de la marge brute (perte) et des autres produits</b>	<b>17 215</b>	<b>12 691</b>	<b>13 500</b>	<b>13 559</b>	<b>14 841</b>	<b>15 338</b>	<b>15 407</b>	<b>15 433</b>
<b>Charges opérationnelles</b>								
Initiatives de l'industrie	717	1 480	796	1 246	1 246	1 246	1 246	1 246
Étude sur le coût de production	892	906	981	1 057	1 083	1 104	1 126	1 149
Coût du programme du Plan C	1 218	832	965	1 441	1 300	1 030	1 031	1 031
Autres charges (recouvrements)	106	75	202	190	191	192	192	193
	2 933	3 293	2 944	3 934	3 820	3 572	3 595	3 619
<b>Frais d'administration</b>								
Salaires et avantages du personnel	8 164	8 911	8 938	10 018	10 318	10 510	10 637	10 792
Autres frais d'administration	2 057	2 404	2 242	2 887	3 102	3 095	3 113	2 948
	10 221	11 315	11 180	12 905	13 420	13 605	13 750	13 740
<b>Total des charges opérationnelles et des frais d'administration</b>	<b>13 154</b>	<b>14 608</b>	<b>14 124</b>	<b>16 839</b>	<b>17 240</b>	<b>17 177</b>	<b>17 345</b>	<b>17 359</b>
<b>Résultat avant distribution aux agences et offices provinciaux</b>	<b>4 061</b>	<b>(1 917)</b>	<b>(624)</b>	<b>(3 280)</b>	<b>(2 399)</b>	<b>(1 839)</b>	<b>(1 938)</b>	<b>(1 926)</b>
Distribution aux agences et offices provinciaux	260	133	276	176	233	283	283	283
<b>Résultat net et résultat global total</b>	<b>3 801 \$</b>	<b>(2 050) \$</b>	<b>(900) \$</b>	<b>(3 456) \$</b>	<b>(2 632) \$</b>	<b>(2 122) \$</b>	<b>(2 221) \$</b>	<b>(2 209) \$</b>

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2022 à 2028

(en milliers)

	Réel	Budget	Prévision	Budget				
	vérifié			2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
	2021-22	2022-23	2022-23					
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>								
Entrées de trésorerie - clients et autres	207 983 \$	216 832 \$	156 529 \$	219 553 \$	237 233 \$	249 159 \$	255 834 \$	262 549 \$
Sorties de trésorerie - fournisseurs et autres	(199 460)	(252 319)	(189 493)	(261 083)	(257 686)	(269 707)	(276 732)	(283 644)
Entrées de trésorerie - agences et offices provinciaux (mise en commun)	13 044	9 752	6 720	11 932	12 977	13 420	13 803	14 050
Sorties de trésorerie - agences et offices provinciaux (excédent d'exploitation)	(3 300)	(173)	(260)	(276)	(176)	(233)	(283)	(283)
Entrée de trésorerie - gouvernement du Canada	4 525	4 253	4 441	4 325	4 325	4 325	4 325	4 325
Sorties de trésorerie - accords de rachat du Plan C	13 789	(4 500)	(6 372)	(4 950)	(4 950)	(4 950)	(4 950)	(4 950)
Entrées de trésorerie - accords de rachat du Plan C	(4 948)	8 444	4 153	5 937	6 372	4 950	4 950	4 950
Intérêts versés sur les emprunts et le contrat de location	(114)	(1 043)	(782)	(2 564)	(2 459)	(2 348)	(2 517)	(2 554)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles</b>	<b>31 519</b>	<b>(18 754)</b>	<b>(25 064)</b>	<b>(27 126)</b>	<b>(4 364)</b>	<b>(5 384)</b>	<b>(5 570)</b>	<b>(5 557)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Nouveaux emprunts auprès du gouvernement du Canada	138 031	200 000	190 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Remboursements d'emprunts au gouvernement du Canada	(167 213)	(180 896)	(166 227)	(172 520)	(195 276)	(194 251)	(194 045)	(194 021)
Paiement en capital sur le contrat de location	(344)	(351)	(350)	(355)	(360)	(365)	(385)	(423)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>	<b>(29 526)</b>	<b>18 753</b>	<b>23 423</b>	<b>27 125</b>	<b>4 364</b>	<b>5 384</b>	<b>5 570</b>	<b>5 556</b>
<b>Diminution (augmentation) nette du découvert bancaire</b>	<b>1 993</b>	<b>0</b>	<b>(1 641)</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>
Découvert bancaire net au début de l'exercice	(10 352)	(9 500)	(8 359)	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)	(10 000)
<b>Découvert bancaire net à la fin de l'exercice</b>	<b>(8 359) \$</b>	<b>(9 500) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>
<b>Éléments :</b>								
Trésorerie	3 \$	1,000	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$
Découvert bancaire	(8 362)	(10 500)	(10 500)	(10 500)	(10 500)	(10 500)	(10 500)	(10 500)
<b>Découvert bancaire net</b>	<b>(8 359) \$</b>	<b>(9 500) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>	<b>(10 000) \$</b>

## État des variations des capitaux propres

Cet état est inclus pour présenter un ensemble complet d'états financiers conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS). Il présente les variations des capitaux propres d'une année à l'autre après la comptabilisation des entrées et sorties de fonds.

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 chargé de mettre en application ces politiques et d'approuver toute nouvelle initiative financée par ces résultats non distribués.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2022 à 2028

	(en milliers)							
	Réal vérifié	Budget	Prévision	Budget				
				2021-22	2022-23	2022-23	2023-24	2024-25
Résultats non distribués au début de l'exercice	21 599 \$	21 542 \$	25 400 \$	24 500 \$	21 044 \$	18 412 \$	16 289 \$	14 068 \$
Résultat global total de l'exercice	<u>3 801</u>	<u>( 2 050)</u>	<u>( 900)</u>	<u>( 3 456)</u>	<u>( 2 632)</u>	<u>( 2 122)</u>	<u>( 2 221)</u>	<u>( 2 209)</u>
Résultats non distribués à la fin de l'exercice	<u>25 400 \$</u>	<u>19 491 \$</u>	<u>24 500 \$</u>	<u>21 044 \$</u>	<u>18 412 \$</u>	<u>16 289 \$</u>	<u>14 068 \$</u>	<u>11 859 \$</u>

### Dépenses d'administration et financement

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

Les principales dépenses comptabilisées au budget administratif sont la rémunération et les avantages sociaux du personnel. Comme l'indique la section 3.1, le Conseil du Trésor du Canada est l'employeur des employés de la CCL. Ils ont les mêmes conventions collectives et régimes de retraite que les employés des autres ministères fédéraux.

Les services professionnels et les services spécialisés concernent principalement les services juridiques, d'audit, de RH, de traduction, d'interprétation simultanée et d'étude des marchés. Les divers protocoles d'entente conclus avec d'autres ministères pour les services informatiques et de ressources humaines sont également inclus dans cette catégorie. À compter de 2023-2024, les hausses de coûts seront attribuables à des coûts supplémentaires associés à l'administration de nouveaux programmes (p. ex., frais juridique, comités d'experts indépendants).

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
FRAIS D'ADMINISTRATION ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2022 à 2028

	(en milliers)						
	Budget	Prévisions	Budget				
	2022-23	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
Personnel	8 939 \$	8 938 \$	10 018 \$	10 318 \$	10 510 \$	10 637 \$	10 792 \$
Services professionnels et spéciaux	1 305	1 178	1 918	2 145	2 145	2 145	1 948
Location	486	511	454	449	444	457	485
Transport et communications	369	376	389	398	398	401	404
Services d'information	8	13	5	5	5	5	5
Acquisition d'équipement	107	142	98	78	78	78	78
Matériel et fournitures	8	8	8	8	8	8	8
Réparation et entretien	10	10	12	12	12	12	12
Dépenses diverses	4	5	4	7	6	7	9
<b>Total des frais d'administration</b>	<b>11 235</b>	<b>11 180 \$</b>	<b>12 905 \$</b>	<b>13 420 \$</b>	<b>13 605</b>	<b>13 750 \$</b>	<b>13 740 \$</b>
<b>Quote-part du financement</b>							
Détail des crédits parlementaires							
Crédits de la CCL (vote 1)	4 097 \$	4 355 \$	4 225 \$	4 225 \$	4 225 \$	4 225 \$	4 225 \$
Dépenses admissibles de rémunération	100	86	100	100	100	100	100
<b>Total des crédits parlementaires</b>	<b>4 197 \$</b>	<b>4 441 \$</b>	<b>4 325 \$</b>	<b>4 325 \$</b>	<b>4 325 \$</b>	<b>4 325 \$</b>	<b>4 325 \$</b>
Contribution des producteurs	3 000 \$	2 760 \$	2 950 \$	3 100 \$	3 200 \$	3 300 \$	3 375 \$
Contribution du marché	1 875	1 760	1 875	1 965	2 025	2 050	2 100
Autres	1 291	2 219	3 755	4 030	4 055	4 075	3 940
<b>Total</b>	<b>6 166 \$</b>	<b>6 739 \$</b>	<b>8 580 \$</b>	<b>9 095 \$</b>	<b>9 280 \$</b>	<b>9 425 \$</b>	<b>9 415 \$</b>

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 recouverts par le vote 30 et sont inclus comme faisant partie des crédits parlementaires.

## 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 du paragraphe 16.1 (1) de la Loi sur la CCL, la CCL peut ouvrir un compte auprès de tout membre de l'Association canadienne des paiements (ACP) en vue de l'exercice des pouvoirs prévus aux alinéas 9(1)f) à i) de la loi et le débiter des frais nécessaires à l'exercice de ces pouvoirs.

En vertu du paragraphe 16.1(2) de la Loi sur la CCL, avec l'approbation du ministre des Finances, la CCL peut obtenir et utiliser une ligne de crédit auprès de tout membre de l'ACP en vue d'exercer ses pouvoirs prévus aux alinéas 9(1)f) à i).

Comme le stipule le paragraphe 16(2) de la Loi sur la CCL, le total non remboursé des prêts consentis aux termes du paragraphe 16(1) et des sommes obtenues au titre du paragraphe 16.1(2) ne peut à aucun moment dépasser 500 millions de dollars.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
PLAN D'EMPRUNT  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2022 à 2028

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
	2021-22	2022-23	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
Emprunts à court terme	65.0 \$	116.3 \$	90.9 \$	118.4 \$	123.1 \$	128.9 \$	134.8 \$	140.8 \$
Emprunts à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des emprunts</b>	<b>65.0 \$</b>	<b>116.3 \$</b>	<b>90.9 \$</b>	<b>118.4 \$</b>	<b>123.1 \$</b>	<b>128.9 \$</b>	<b>134.8 \$</b>	<b>140.8 \$</b>

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
	2021-22	2022-23	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
Dollars canadiens	65.0 \$	116.3 \$	90.9 \$	118.4 \$	123.1 \$	128.9 \$	134.8 \$	140.8 \$
Dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des emprunts</b>	<b>65.0 \$</b>	<b>116.3 \$</b>	<b>90.9 \$</b>	<b>118.4 \$</b>	<b>123.1 \$</b>	<b>128.9 \$</b>	<b>134.8 \$</b>	<b>140.8 \$</b>

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

Méthode et monnaie utilisées	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
	2021-22	2022-23	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
Ligne de crédit: dollars canadiens	14.5 \$	11.0 \$	11.0 \$	11.0 \$	11.0 \$	11.0 \$	11.0 \$	11.0 \$
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	85.0	116.3	82.2	138.9	144.4	150.9	157.8	164.7
Emprunts: dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total des emprunts</b>	<b>99.5 \$</b>	<b>127.3 \$</b>	<b>93.2 \$</b>	<b>149.9 \$</b>	<b>155.4 \$</b>	<b>161.9 \$</b>	<b>168.8 \$</b>	<b>175.7 \$</b>

**ANNEXE A  
RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

<b>Résultats</b>	<b>Indicateur de rendement</b>	<b>Période de base</b>	<b>Cible 2023-2024</b>	<b>Cible 2027-2028</b>	<b>Stratégie pour les données</b>
En 2028, la CCL a contribué à instaurer des conditions qui favorisent le développement de produits et de marchés à valeur ajoutée pour les solides non gras.	La CCL a réussi à coordonner le lancement du nouveau programme du P10 et elle est prête à recevoir les demandes.	Aucune	Lancement du programme	30 demandes reçues et évaluées.	Résultats compilés par l'équipe des programmes
	La CCL a collaboré avec Agriculture et Agroalimentaire Canada pour concevoir un programme qui soutient l'innovation et les investissements pour les projets qui valorisent les solides non gras.	Aucune	4 demandes reçues	15 demandes reçues.	Résultats compilés par l'équipe des programmes
	La CCL a exploré des solutions à plus court terme pour le surplus de solides non gras dans le cadre d'une stratégie globale de gestion du surplus de solides non gras.	Aucune	Production de deux études de faisabilité	L'industrie se tourne vers les solutions à court terme qu'elle a choisies.	Résultats compilés par Politiques et économie



Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2023-2024	Cible 2027-2028	Stratégie pour les données
	La CCL a aidé l'industrie à élaborer des stratégies écologiques pour éliminer le gaspillage alimentaire et trouver des moyens novateurs d'accroître la valeur.	Aucune	Consulter les des Producteurs laitiers du Canada afin de voir comment la CCL peut les aider à atteindre la carboneutralité au plus tard en 2050. Consulter les transformateurs laitiers du Canada afin de voir comment la CCL peut contribuer à la réduction des impacts économiques de ce secteur de la chaîne d'approvisionnement.	Dépendra des résultats des consultations.	Résultats compilés par le bureau de la direction
	Les provinces ont commencé la démarche de signature du nouvel accord de partage des revenus et des marchés à l'échelle nationale.	Aucune	La version définitive de la nouvelle entente a été envoyée aux provinces pour signature.	Toutes les provinces et le gouvernement fédéral ont signé la nouvelle entente.	Résultats compilés par Politiques et économie
	Un examen du cadre réglementaire provincial et fédéral est réalisé afin d'enclencher la modernisation de la réglementation.	Aucune	Un examen du cadre réglementaire provincial et fédéral est réalisé afin d'enclencher la modernisation de la réglementation.	s.o.	Résultats compilés par les Services intégrés

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2023-2024	Cible 2027-2028	Stratégie pour les données
En 2028, le système canadien de gestion de l'offre continue de fonctionner de façon optimale.	Le prix de soutien du beurre est examiné et révisé au besoin. Le nouveau prix de soutien du beurre est en vigueur, le cas échéant.	Le prix de soutien est revu au besoin.	Le prix de soutien est revu au besoin.	Le prix de soutien est revu au besoin.	Résultats compilés par Politiques et économie
	Nombre d'audits	32 AUL 35 du PPCSL 9 audits conjoints 3 du PIR 10 du partage des revenus 30 de la classe 3(d) 2 audits internes 1 évaluation de programme	161 AUL 35 du PPCSL 9 audits conjoints 3 du PIR 10 du partage des revenus 30 de la classe 3(d) 2 audits internes 1 évaluation de programme	161 AUL 35 du PPCSL 9 audits conjoints 3 du PIR 10 du partage des revenus 30 de la classe 3(d) 2 audits internes 1 évaluation de programme	Résultats compilés par Audit et évaluation
	Délai entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota.	8 jours maximum (2016-2017)	8 jours maximum.	8 jours maximum.	Résultats compilés par Finances et administration
	Précision des prévisions de la demande	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Résultats compilés par Politiques et économie

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2023-2024	Cible 2027-2028	Stratégie pour les données
	Importation du contingent tarifaire de beurre de l'OMC	3 274 tonnes.	3 274 tonnes.	3 274 tonnes.	Résultats compilés par Opérations commerciales
En 2028, la CCL a les ressources pour offrir des programmes et services pertinents.	Le niveau de satisfaction du personnel quant aux questions liées à la diversité et à l'inclusion dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.	91 % (SAFF de 2020)	Supérieur à 85 %.	Supérieur à 85 %.	Résultats compilés par les Ressources humaines
	La CCL a organisé trois activités qui contribuent à la préservation de la culture de la CCL.	Aucune	3 activités	3 activités	Résultats compilés par les Ressources humaines
	La CCL continue de faire progresser l'analyse comparative entre les sexes plus en interne et au sein de ces programmes, conformément aux lignes directrices du gouvernement.		Les questions de l'ACS+ ont été ajoutées à deux guides de programme de la CCL.	Les questions de l'ACS+ ont été ajoutées à quatre guides de programme de la CCL.	Résultats compilés par les Communications et les Opérations commerciales.

Engagement du chef de la direction :

Je, Benoit Basillais, 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Benoit Basillais', written over a horizontal line.

Benoit Basillais  
Chef de la direction  
Commission canadienne du lait

Original signé  
Le 19 mai 2023

---

**ANNEXE B**  
**LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE**

---

Madame Jennifer Hayes  
Présidente

Commission canadienne du lait  
960, avenue Carling, 1<sup>er</sup> étage  
Ottawa Ontario K1A 0Z2

Madame,

Depuis le premier jour, le gouvernement reconnaît l'importance, pour la sécurité alimentaire et l'économie canadienne, d'un secteur agricole et agroalimentaire dynamique et prospère. Le gouvernement reconnaît également que le régime de la gestion de l'offre des produits laitiers est un contrat social qui contribue considérablement à la vitalité de nombreuses communautés rurales et d'agroentreprises familiales au Canada.

Malgré tous les défis récents, notamment la pandémie de COVID-19, les productrices et les producteurs ainsi que les transformateurs laitiers canadiens ont fait preuve d'une résilience exemplaire et continuent de fournir des produits de grande qualité dans un contexte particulièrement difficile. D'ailleurs, je tiens à remercier la Commission canadienne du lait (CCL) d'avoir aidé le secteur laitier à relever ces défis. Je suis par ailleurs heureuse que le gouvernement ait pu offrir son aide en augmentant rapidement la limite de crédit de votre organisme.

Pour l'avenir, je m'attends à ce que la CCL et Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) continuent de travailler étroitement avec leurs partenaires de l'industrie en vue de concrétiser leur vision d'avenir, soit un secteur novateur et durable. La réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'adaptation aux changements climatiques sont des priorités pour le gouvernement, et le secteur agricole doit être un partenaire de première ligne. Je suis d'ailleurs reconnaissante aux Producteurs laitiers du Canada de viser la carboneutralité d'ici 2050, et la CCL doit les accompagner en ce sens.

Conformément aux ambitieux engagements environnementaux décrits dans le plan climatique du gouvernement, il est de plus en plus important que la CCL collabore avec les différents partenaires de la chaîne de valeur des produits laitiers afin de réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble du secteur laitier. La CCL a un rôle de collaboration à jouer pour soutenir la résilience climatique ainsi que pour aider l'industrie à rendre les chaînes

d'approvisionnement en produits laitiers plus efficaces, et ce, par la réduction des déchets alimentaires et la recherche d'outils novateurs afin de les valoriser.

De plus, je vous demande d'assurer le leadership nécessaire afin que la CCL, dans le respect de son mandat, réponde aux priorités suivantes :

- Examiner le processus décisionnel de la CCL concernant l'établissement des prix du lait et assurer une communication plus claire et transparente auprès des consommateurs canadiens et des autres intervenants du secteur laitier;
- Aider le secteur laitier à s'adapter à un marché en évolution et encourager l'innovation;
- Poursuivre l'administration du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers, qui permet d'indemniser les producteurs laitiers de façon pleine et équitable dans la foulée de la conclusion de récents accords commerciaux;
- Travailler en étroite collaboration avec AAC et s'engager auprès des intervenants de toute la chaîne de valeur pour s'assurer que les règlements en vertu de la Loi sur la Commission canadienne du lait continuent d'appuyer le mandat de la CCL et de répondre aux besoins de l'industrie laitière.
- Continuer de collaborer avec AAC et d'autres ministères fédéraux pour aider le Canada à remplir ses obligations commerciales internationales, notamment en participant en amont aux processus décisionnels de l'industrie relativement au régime de la gestion de l'offre des produits laitiers;
- Conformément à l'engagement correspondant du budget de 2021, commencer à faire rapport des risques financiers liés au climat. J'invite également la Commission à collaborer avec les autres sociétés d'État afin de partager ses meilleures pratiques;
- Promouvoir une vision inclusive pour l'avenir du secteur laitier visant à améliorer les possibilités pour les femmes, les jeunes, les Autochtones et les autres groupes sous-représentés. Prendre des mesures pour améliorer la diversité au sein de la CCL par le recrutement inclusif, la rétention et les pratiques d'avancement professionnel;
- Mettre en œuvre les recommandations du Rapport d'examen spécial du vérificateur général du Canada de 2021, présenté au conseil d'administration de la CCL.

Puisqu'AAC travaille à faire avancer les priorités sectorielles énoncées dans ma lettre de mandat, je vous saurais gré de continuer à soutenir le sous-ministre, qui constitue ma

principale source de soutien et de conseils en matière de politiques dans la fonction publique pour tout le portefeuille d'AAC et qui assure la coordination de ce dernier. Je sais que je peux compter sur vous et sur l'équipe de la CCL pour répondre à ces priorités tout au long du mandat du gouvernement. Je compte aussi sur la Commission pour effectuer le suivi de ses progrès et présenter des résultats pour les Canadiennes et les Canadiens.

Je vous garantis mon entière collaboration afin qu'ensemble, nous puissions offrir un avenir novateur, durable et prospère à nos productrices et à nos producteurs ainsi qu'à nos transformateurs laitiers qui veillent à l'approvisionnement en produits laitiers stable et de grande qualité.

Je vous prie d'accepter, Madame, mes plus cordiales salutations.

Original signé par

L'honorable Marie-Claude Bibeau, C.P., députée

