



Canadian Dairy  
Commission

Commission  
canadienne du lait

# SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023 À 2026-2027

---

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE  
LAITIÈRE SE TERMINANT LE 31 JUILLET 2023

---

Plan d'entreprise daté du 31 mars 2022

---

## 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.....	<a href="#">87</a>
3.3 Rendement de la CCL et examens externes.....	<a href="#">98</a>
3.4 Harmonisation avec l'orientation et les priorités du gouvernement.....	<a href="#">1140</a>
4.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT.....	11
4.1 Objectifs, activités et mesures de rendement pour la période de planification.....	11
5.0 SURVOL FINANCIER.....	15
5.1 Gestion financière globale.....	15
5.2 Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget.....	<a href="#">1615</a>
5.3 États financiers et notes.....	<a href="#">1746</a>
ANNEXE A RÉSULTATS ESCOMPTÉS.....	<a href="#">2524</a>
ANNEXE B LETTRE DE MANDAT.....	<a href="#">3130</a>

---

## 1. SOMMAIRE

---

Au 31 mars 2022, 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 2021-2022.

Malgré la nécessité de s'adapter aux accords commerciaux, aux répercussions persistantes de la pandémie et aux divers événements météorologiques, l'industrie laitière canadienne est en plein essor 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 2022-2023 sont présentés dans le présent sommaire. Voici ses buts quinquennaux : accorder la priorité aux marchés des solides non gras (SNG), s'assurer que le système de gestion de l'offre fonctionne de façon optimale et maintenir une culture à haut rendement pour offrir des programmes et services pertinents. Pour atteindre ses buts, la CCL a défini plusieurs stratégies et objectifs, notamment encourager les initiatives de l'industrie qui soutiennent le développement de marchés à valeur ajoutée pour les SNG; obtenir, produire et diffuser des données fiables auxquelles l'industrie et les intervenants peuvent avoir accès pour les aider à prendre des décisions; fournir un leadership à l'industrie alors qu'elle s'adapte aux conditions actuelles en mettant à jour les ententes de mises en commun et en harmonisant les politiques, les systèmes et les pratiques; améliorer les connaissances sur le système de gestion de l'offre et sur le rôle de la CCL grâce à des formations et des outils d'information perfectionnés; s'assurer que les producteurs reçoivent une juste rétribution et que la production canadienne répond à la demande grâce à l'administration efficace du système de gestion de l'offre; améliorer la façon dont la CCL attire et maintient en poste un effectif complet, diversifié et inclusif grâce au développement du personnel; et mobiliser les services et outils informatiques pour améliorer la capacité de la CCL à répondre aux besoins de l'industrie et pour rendre l'administration de ses programmes plus efficace.

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 pour 2022-2023 est fixé à 350 millions de dollars et est constitué 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. Il a été réduit comparativement à celui de l'an dernier en raison des stocks de beurre et de fromage présumés plus faibles. 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 77 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 canadienne en produits laitiers 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. 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, elle effectue des audits de conformité pour veiller au respect des règles du système laitier, elle administre certains 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 chevauchent 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 Commission canadienne du lait**

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 Transformateurs
Plan C pour le fromage <sup>2</sup>	Créé en réponse aux répercussions <sup>2</sup> de la pandémie de COVID-19 sur la demande en	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))

<sup>2</sup> Programme lancé le 17 avril 2020.

Nom du programme	Objectif	Public cible
	produits laitiers. En vertu d'une décision du CCGAL rendue en juillet 2021, le Plan C demeurera 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 programme a une limite de 20 000 tonnes de fromage 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
Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (2019-2020 à 2023-2024)	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 (AAC).	Producteurs laitiers
Classe 4(m) pour l'alimentation animale	Préserver les marchés pour les solides non gras (SNG).	Fabricants d'aliments pour animaux

## 2.5 SITUATION FINANCIÈRE

La CCL a quatre sources de revenus : les crédits parlementaires, ses activités commerciales, le financement provenant des producteurs laitiers pour les programmes administrés en leur nom et les contributions provenant du marché pour l'entreposage du beurre<sup>3</sup>.

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

<sup>3</sup> Le 21 mai 2020, le conseil d'administration de la CCL a décidé qu'une partie des coûts associés à l'entreposage du fromage du Plan C serait assumée par le marché.

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 77 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. La CCL continue de se conformer aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor et, à quelques exceptions près, les employés sont toujours en télétravail. Si les statistiques relatives à la COVID-19 continuent de s'améliorer, la CCL prévoit retourner aux bureaux en juin 2022. Les employés ont la possibilité de poursuivre le télétravail, selon les exigences opérationnelles. En cette période difficile, l'organisation n'épargne aucun effort pour offrir des services de qualité à la filière laitière tout en veillant à la sécurité et au bien-être de ses employés.

##### **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 termine le renouvellement d'un 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 maintenant principalement 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 réponse à la pandémie de COVID-19, 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) le 17 avril 2020. Il demeurera accessible en vertu de certaines conditions pour aider 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.

#### **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 principaux accords commerciaux internationaux qui touchent l'industrie laitière canadienne. En vertu de tous les accords commerciaux, dont l'Accord de l'OMC, l'AECG, le PTPGP et l'ACEUM, l'accès total au marché consenti aux concurrents étrangers pour les produits laitiers sera d'environ 10 % de la production annuelle au Canada lorsque les dispositions de cet accès seront pleinement mises en œuvre. Lorsqu'elle calcule les besoins en lait canadien, la CCL tient compte des produits laitiers importés en vertu de ces accords.

#### **Tendances financières**

Pour la première fois en deux ans, en mars 2022, la Banque du Canada a augmenté ses taux. Certaines grandes banques du Canada estiment que les taux de la Banque du Canada retourneront à leurs niveaux d'avant la pandémie d'ici 2022-2023, avec de petites hausses pour le reste de l'exercice. 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'entraînera 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**

En octobre 2021, la CCL a effectué une étude sur les prix du lait aux fermes canadiennes et les divers coûts liés à l'administration du système de gestion de l'offre.

Cette année, en raison de divers facteurs, comme la perturbation de la chaîne d'approvisionnement causée par la pandémie de COVID-19, le coût de production a grimpé sans que les revenus des producteurs ne suivent. En raison de cet écart, les intervenants ont demandé que le mécanisme des circonstances exceptionnelles soit déclenché. Par conséquent, la formule habituelle d'établissement des prix n'a pas été appliquée. La CCL a plutôt tenu des consultations et a décidé de recommander une hausse du prix du lait à la ferme de 6,31 dollars par hectolitre. Elle a aussi constaté une hausse de 5,0 % des coûts de transformation du beurre. Cette marge des transformateurs s'applique au beurre que les fabricants lui vendent dans le cadre de ses programmes d'entreposage.

Pour tenir compte de ces changements, la CCL a annoncé, en octobre 2021, que le prix de soutien du beurre qu'elle utilise pour ses programmes d'entreposage allait augmenter de 8,7149 dollars par kilogramme à 9,7923 dollars par kilogramme le 1<sup>er</sup> février 2022. Cette hausse reposait sur l'augmentation considérable du coût de production du lait. Par exemple, le prix des aliments pour animaux, du carburant et des engrais a grimpé de plus de 25 % dans les deux dernières années.

#### **Initiatives de la CCL**

En plus des activités liées à son mandat prescrit par la loi, la CCL a continué d'appuyer l'évolution de l'industrie laitière grâce à des initiatives qui prennent diverses formes, dont certaines sont décrites ci-dessous.

#### **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. De ce montant, 345 millions de dollars ont été offerts en paiements directs à plus de 10 000 producteurs laitiers canadiens durant l'exercice financier 2019-2020. Puisque la CCL a versé des paiements aux exploitants de fermes laitières par le passé, conformément à la *Loi sur la protection du*

*revenu agricole*, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) lui a confié le mandat d'exécuter le Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers. Depuis 2019, la CCL a collaboré étroitement avec AAC 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 de ce programme.

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 producteurs au cours des trois prochaines années. Des paiements en espèces totalisant 468 millions de dollars pour 2020-2021 et 469 millions de dollars pour 2021-2022 ont été versés aux producteurs laitiers sur la base de leur quota laitier.

À la fin de l'exercice financier 2021-2022, 96 % des producteurs laitiers canadiens admissibles s'étaient inscrits et avaient reçu leur paiement, et 98 % des fonds (460,3 millions de dollars) avaient été déboursés. À titre comparatif, en 2020-2021, 96 % des producteurs s'étaient inscrits et 98 % des fonds (459,4 millions de dollars) avaient été déboursés.

En 2022-2023, 468 millions de dollars additionnels seront disponibles. La CCL continuera de travailler avec AAC pour verser les paiements de ce programme aux producteurs laitiers canadiens admissibles.

### **Inondations en Colombie-Britannique**

À la mi-novembre, des inondations sans pareil ont frappé la Colombie-Britannique. En quelques jours seulement, les pluies diluviennes ont fait déborder les rivières et ont inondé les terres agricoles, et les glissements de terrain ont bloqué les principales autoroutes qui relient certaines régions de la province au reste du pays. Cette catastrophe naturelle a entraîné de nombreux problèmes, dont des perturbations dans l'offre de lait, surtout en raison des fermetures de routes. Un comité de la CCL a été mis sur pied pour aider la province à continuer de collecter le lait aux fermes et à le livrer aux usines de transformation. La CCL et tous les partenaires du gouvernement et de l'industrie se sont diligemment concertés afin d'atténuer les conséquences pour la province et les consommateurs.

### **Révision de l'Accord 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 CCGAL est l'organe décisionnel de cette entente. Comme elle a été mandatée par 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.

### 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 de la ministre d'AAC.

#### **Faire croître les marchés**

La CCL continue d'offrir son soutien et son expertise, et elle collabore avec l'industrie pour développer les marchés intérieurs.

#### **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.

#### **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 (PPDPL) au nom d'AAC depuis 2019 et continuera de travailler avec le ministère pour verser le reste des paiements de ce programme aux producteurs laitiers canadiens.

---

## 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 2020-2021 est détaillé dans son rapport annuel<sup>4</sup>. En 2021-2022, 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 sont administrés conformément aux cibles.

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

---

<sup>4</sup> [Rapport annuel de la CCL 2020-2021](#)

D'autres sont nouveaux et s'alignent sur l'orientation et les besoins de l'industrie. Cette année, trois thèmes stratégiques englobent les objectifs et les activités. Cette 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 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 (SNG) en favorisant des initiatives de l'industrie dont le but est de faire croître la demande en SNG. La CCL s'assurera que l'industrie a accès à des prévisions périodiques et à jour de la demande et de la production de SNG.

**But quinquennal :**

- En 2027, la CCL aide l'industrie à développer des marchés à valeur ajoutée pour les solides non gras.

STRATÉGIES	OBJECTIF POUR 2022-2023	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>• Appuyer les initiatives de l'industrie visant 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 aidé l'industrie à déterminer trois stratégies pour développer des marchés à valeur ajoutée pour les solides non gras et a soutenu leur mise en œuvre.</li> <li>2. La CCL présente à l'industrie des prévisions sur la demande en solides non gras tous les six mois.</li> </ol>

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

Dans le cadre de ce thème, la CCL offrira à l'industrie le soutien et l'information dont elle a besoin pour s'adapter aux nouvelles réalités qui découlent des accords commerciaux internationaux et des tendances du marché, en produisant des données et analyses fiables, en soutenant l'industrie alors qu'elle s'adapte aux conditions actuelles et en améliorant les

connaissances qu'ont l'industrie et le public sur le système canadien de gestion de l'offre au Canada.

En outre, les activités courantes de la CCL en lien avec le système de gestion de l'offre tombent aussi sous ce thème et 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 2027, le système de gestion de l'offre canadien continue de fonctionner de façon optimale.

STRATÉGIES	OBJECTIFS POUR 2022-2023	INDICATEURS DE RENDEMENT
Obtenir, produire et diffuser des données et des analyses fiables pour les intervenants de l'industrie laitière.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'industrie et les gouvernements ont accès à des données et analyses à valeur ajoutée sur les marchés laitiers en temps opportun pour prendre leurs décisions.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une publication sur les tendances du marché à l'intention de l'industrie et des gouvernements a été créée et est publiée en ligne tous les mois.</li> <li>2. Davantage de données sur la production laitière et les ventes sont publiées en ligne.</li> </ol>
Améliorer la compréhension qu'ont les intervenants et le public du système de gestion de l'offre du secteur laitier canadien et du rôle de la CCL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure compréhension par les intervenants et la population canadienne du rôle de la CCL dans le système de gestion de l'offre.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trente-cinq personnes se sont inscrites aux modules de formation en ligne.</li> <li>2. Trois outils de communication pour les consommateurs canadiens ont été créés et diffusés.</li> </ol>
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 : 188 AUL, 35 du PPCSL, 12 audits conjoints, 3 du PIR, 10 du partage des revenus, 30 de la</li> </ol>

STRATÉGIES	OBJECTIFS POUR 2022-2023	INDICATEURS DE RENDEMENT
		<p>classe 3(d), 1 audit interne et 1 évaluation de programme.</p> <p>3. Le calcul et les transferts de fonds et de données sont faits à temps, tous les mois : 8 jours maximum.</p>
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.</li> <li>• Allocation de quota juste et en temps opportun pour répondre à la demande.</li> </ul>	<p>1. Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota : 8 jours maximum.</p> <p>2. Prévion de la demande par rapport à la demande réelle : plus ou moins 2 % de la demande réelle.</p> <p>3. Importation du contingent tarifaire de beurre de l'OMC : 3 274 tonnes</p>

### ***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. Parmi les stratégies retenues, soulignons le recrutement et le développement d'un effectif diversifié et inclusif, la mobilisation des services informatiques pour rehausser la collaboration et la productivité, la réduction de l'empreinte écologique de la CCL et l'amélioration de l'administration et de l'efficacité des programmes de la CCL.

#### **But quinquennal :**

- En 2027, la CCL a les ressources pour offrir des programmes et services pertinents.

STRATÉGIES	OBJECTIFS POUR 2022-2023	INDICATEURS DE RENDEMENT
Améliorer la façon dont nous attirons, développons et maintenons en poste un effectif complet, 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>	<p>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 %.</p> <p>2. Une nouvelle stratégie de dotation a été élaborée et est appliquée.</p> <p>3. La CCL a organisé trois activités qui contribuent à la préservation de la culture de la CCL.</p>

STRATÉGIES	OBJECTIFS POUR 2022-2023	INDICATEURS DE RENDEMENT
Mobiliser les services et les outils informatiques pour améliorer l'efficacité de la CCL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des systèmes et des outils informatiques adaptés aux besoins changeants de la CCL et de l'industrie.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>50 % des partenaires des Opérations commerciales ont accès à leurs données en ligne.</li> <li>90 % des nouvelles demandes au Programme de permis des classes spéciales de lait sont déposées en ligne. Les ventes au détail hebdomadaires sont téléversées automatiquement dans une base de données et le personnel de la CCL peut y accéder pour effectuer des analyses économiques.</li> </ol>
Rehausser le profil des questions environnementales au sein de la CCL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une empreinte écologique réduite à la CCL.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Le Comité vert a fait des recommandations pour améliorer l'empreinte écologique de la CCL, notamment en ce qui concerne un programme de recyclage et de compostage.</li> <li>Une politique écologique a été élaborée et mise en œuvre.</li> </ol>
Rendre plus efficace l'administration des programmes de la CCL.	Une administration plus efficace du Programme de permis des classes spéciales de lait.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Le processus de dépôt des demandes a été simplifié.</li> <li>Le processus de rapprochement a été simplifié.</li> </ol>

---

## 5.0 SURVOL 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 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 2022. 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 ont aussi une incidence sur les résultats financiers prévus.

On prévoit que la demande en produits laitiers pour l'année 2021-2022 augmentera de 3 % par année durant la période allant de 2022-2023 à 2026-2027. 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 22,5 millions de kilogrammes en 2021-2022 et 2022-2023, de 24,3 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 2021-2022 seront de 1 500 tonnes en 2021-2022 et de 1 000 tonnes pour le reste de la période visée par le rapport. Le programme du Plan C pour le fromage a aidé l'industrie à composer avec la baisse de la demande survenue au début de la pandémie. Le Plan C a aussi été utile à l'industrie lorsque celle-ci a dû composer avec la production laitière qui excédait la capacité de transformation durant la période des Fêtes.

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 1,00 % pour le reste de 2021-2022, de 1,75 % pour 2022-2023, de 2,00 % pour 2023-2024 et 2024-2025, et de 2,25 % pour 2025-2026 et 2026-2027. Les taux d'intérêt pour les prêts consentis par un des membres de l'Association canadienne des paiements demeureront au taux préférentiel estimé à 3,00 % pour 2021-2022, à 3,75 % pour 2022-2023, à 4,00 % pour 2023-2024 et 2024-2025, et à 4,25 % pour 2025-2026 et 2026-2027. 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 2021-2027

(en milliers)								
	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2020-2021	2021-2022	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-27
<b>ACTIF</b>								
<b>Actifs courants</b>								
Trésorerie	136 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Clients et autres débiteurs								
Comptes clients	665	185	185	180	175	170	165	165
Avances aux agences et offices provinciaux	10 488	7 500	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500
Mises en commun	2 138	1 800	1 800	1 800	1 800	1 900	1 900	1 900
Actif dérivé - contrats de change	23	0	0	0	0	0	0	0
Stocks	110 696	130 569	101 348	122 856	132 030	134 959	137 621	140 336
Accords de rachat du Plan C	8 212	0	8 443	4 949	4 500	4 500	4 500	4 500
	<b>132 358</b>	<b>141 054</b>	<b>123 276</b>	<b>141 285</b>	<b>150 005</b>	<b>153 029</b>	<b>155 686</b>	<b>158 401</b>
<b>Actifs non courants</b>								
Accords de rachat du Plan C	10 719	15 503	4 949	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Matériel	41	14	14	0	0	0	0	0
Immobilisations incorporelles	78	49	49	20	0	0	0	0
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 994	1 642	1 642	1 290	938	586	235	2 059
	<b>12 832</b>	<b>17 208</b>	<b>6 654</b>	<b>5 810</b>	<b>5 438</b>	<b>5 086</b>	<b>4 735</b>	<b>6 559</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>145 190 \$</b>	<b>158 262</b>	<b>129 930 \$</b>	<b>147 095 \$</b>	<b>155 443 \$</b>	<b>158 115 \$</b>	<b>160 421 \$</b>	<b>164 960 \$</b>
<b>PASSIF</b>								
<b>Passifs courants</b>								
Découvert bancaire	10 488 \$	7,500	10 500 \$	10 500 \$	10 500 \$	10 500 \$	10 500 \$	10 500 \$
Fournisseurs et autres créditeurs								
Fournisseurs et charges à payer	20 175	6,602	7 561	7 921	8 176	8 339	8 507	8 677
Distribution aux agences et offices provinciaux	3 300	359	173	133	240	290	290	290
Autres créditeurs	861	980	763	904	943	958	968	982
Revenu reporté	921	1,000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Emprunts auprès du gouvernement du Canada	85 821	122,609	86 716	105 821	116 211	120 664	124 562	128 439
	<b>121 570</b>	<b>139 050</b>	<b>106 713</b>	<b>126 279</b>	<b>137 070</b>	<b>141 751</b>	<b>145 827</b>	<b>149 888</b>
<b>Non courants</b>								
Obligation locative	2 021	1,675	1 675	1 325	970	611	246	2 068
<b>CAPITAUX PROPRES</b>								
Résultats non distribués	21 599	17,537	21 542	19 491	17 403	15 753	14 348	13 004
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>145 190 \$</b>	<b>158 262</b>	<b>129 930 \$</b>	<b>147 095 \$</b>	<b>155 443 \$</b>	<b>158 115 \$</b>	<b>160 421 \$</b>	<b>164 960 \$</b>

### État des résultats et du résultat global

Les ventes intérieures et le coût des ventes prévus pour 2022-2023 sont supérieurs aux résultats de 2021-2022. Cela s'explique principalement par la hausse du prix de soutien du beurre, en fonction duquel le beurre est évalué.

Les charges financières de 2022-2023 devraient augmenter comparativement à celles de 2021-2022, puisque les taux d'intérêt devraient grimper durant cette période. Il est prévu que

les taux d'intérêt continueront d'augmenter dans les années suivantes. 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 2022-2023 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 2021-2022. Les crédits parlementaires devraient demeurer assez stables dans les années à venir.

Les revenus provenant des services professionnels en 2022-2023 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 ce poste les revenus provenant des audits menés auprès des usines dans huit provinces.

À compter de 2022-2023, les dépenses pour les initiatives de l'industrie devraient être plus faibles puisque les paiements versés dans le cadre de l'Initiative pour le développement de la main-d'œuvre prendront fin.

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. Ils sont recouverts auprès des producteurs et du marché et n'ont donc aucune incidence sur les résultats financiers de la CCL.

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2021 à 2027

	(en milliers)							
	Réel	Budget	Prévision	Budget				
	vérifié 2020-2021	2021-2022	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-27
<b>Ventes et coûts des ventes au Canada</b>								
Ventes	221 841 \$	233 119 \$	195 865 \$	215 437 \$	240 364 \$	251 852 \$	256 699 \$	261 316 \$
Coût des marchandises vendues	215 240	231 411	194 458	213 956	238 862	250 320	255 165	259 782
Frais de transport et de possession	3 467	4 049	2 085	3 021	3 368	3 450	3 517	3 582
Charges financières	131	151	246	1 164	1 571	1 610	1 963	2 003
Marge brute (perte) sur les ventes au Canada	3 003	( 2 492)	( 924)	( 2 704)	( 3 437)	( 3 528)	( 3 946)	( 4 051)
<b>Autres produits</b>								
Financement provenant des mises en commun	11 411	10 797	9 945	9 752	10 759	11 473	12 298	12 638
Financement par le gouvernement du Canada	4 748	4 197	4 263	4 253	4 253	4 253	4 253	4 253
Services professionnels	776	850	1 375	1 390	1 030	1 030	1 045	1 045
	16 935	15 844	15 583	15 395	16 042	16 756	17 596	17 936
<b>Total de la marge brute (perte) et des autres produits</b>	<b>19 938</b>	<b>13 352</b>	<b>14 659</b>	<b>12 691</b>	<b>12 605</b>	<b>13 228</b>	<b>13 650</b>	<b>13 885</b>
<b>Charges opérationnelles</b>								
Initiatives de l'industrie	2 200	1 555	1 772	1 480	1 196	1 196	1 196	1 196
Étude sur le coût de production	877	892	884	906	931	953	973	992
Coût du programme du Plan C	1 213	1 600	1 376	832	800	801	824	824
Autres charges (recouvrements)	4	( 25)	125	75	76	77	78	79
	4 294	4 022	4 157	3 293	3 003	3 027	3 071	3 091
<b>Frais d'administration</b>								
Salaires et avantages du personnel	7 998	8 173	8 161	8 911	9 074	9 210	9 348	9 488
Autres frais d'administration	1 900	2 190	2 225	2 404	2 376	2 351	2 347	2 360
	9 898	10 363	10 386	11 315	11 450	11 561	11 695	11 848
<b>Total des charges opérationnelles et des frais d'administration</b>	<b>14 192</b>	<b>14 385</b>	<b>14 543</b>	<b>14 608</b>	<b>14 453</b>	<b>14 588</b>	<b>14 766</b>	<b>14 939</b>
<b>Résultat avant distribution aux agences et offices provinciaux</b>	<b>5 746</b>	<b>( 1 033)</b>	<b>116</b>	<b>( 1 917)</b>	<b>( 1 848)</b>	<b>( 1 360)</b>	<b>( 1 116)</b>	<b>( 1 054)</b>
Distribution aux agences et offices provinciaux	3 300	359	173	133	240	290	290	290
<b>Résultat net et résultat global total</b>	<b>2 446 \$</b>	<b>( 1 392) \$</b>	<b>( 57) \$</b>	<b>( 2 050) \$</b>	<b>( 2 088) \$</b>	<b>( 1 650) \$</b>	<b>( 1 406) \$</b>	<b>( 1 344) \$</b>

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2021 à 2027

(en milliers)								
	Réel	Budget	Prévision	Budget				
	vérifié			2020-2021	2021-2022	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>								
Entrées de trésorerie - clients et autres	220 256 \$	233 974 \$	197 799 \$	216 832 \$	241 399 \$	252 887 \$	257 749 \$	262 361 \$
Sorties de trésorerie - fournisseurs et autres	( 217 021)	( 249 067)	( 214 099)	( 252 319)	( 265 238)	( 270 755)	( 275 621)	( 280 445)
Entrées de trésorerie - agences et offices provinciaux (mise en commun)	6 680	10 797	10 271	9 752	10 759	11 373	12 298	12 638
Sorties de trésorerie - agences et offices provinciaux (excédent d'exploitation)	( 1 250)	( 3 287)	( 3 300)	( 173)	( 133)	( 240)	( 290)	( 290)
Entrée de trésorerie - gouvernement du Canada	4 748	4 197	4 263	4 253	4 253	4 253	4 253	4 253
Sorties de trésorerie - accords de rachat du Plan C	( 13 316)	( 3 600)	( 4 949)	( 4 500)	( 4 500)	( 4 500)	( 4 500)	( 4 500)
Entrées de trésorerie - accords de rachat du Plan C	3 826	8 899	10 487	8 444	4 949	4 500	4 500	4 500
Intérêts versés sur les emprunts et le contrat de location	( 213)	( 199)	( 169)	( 1 042)	( 1 524)	( 1 611)	( 1 925)	( 2 006)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles</b>	<b>3 710</b>	<b>1 714</b>	<b>303</b>	<b>( 18 753)</b>	<b>( 10 034)</b>	<b>( 4 093)</b>	<b>( 3 536)</b>	<b>( 3 489)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Nouveaux emprunts auprès du gouvernement du Canada	184 614	200 000	190 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Remboursements d'emprunts au gouvernement du Canada	( 193 815)	( 201 367)	( 189 105)	( 180 896)	( 189 610)	( 195 546)	( 196 102)	( 196 122)
Paiement en capital sur le contrat de location	( 338)	( 347)	( 347)	( 351)	( 356)	( 361)	( 362)	( 389)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>	<b>( 9 539)</b>	<b>( 1 714)</b>	<b>549</b>	<b>18 753</b>	<b>10 034</b>	<b>4 093</b>	<b>3 536</b>	<b>3 489</b>
<b>Diminution (augmentation) nette du découvert bancaire</b>	<b>( 5 829)</b>	<b>0</b>	<b>852</b>	<b>0</b>	<b>( 0)</b>	<b>( 0)</b>	<b>( 0)</b>	<b>( 0)</b>
Découvert bancaire net au début de l'exercice	( 4 523)	( 6 500)	( 10 352)	( 9 500)	( 9 500)	( 9 500)	( 9 500)	( 9 500)
<b>Découvert bancaire net à la fin de l'exercice</b>	<b>( 10 352) \$</b>	<b>( 6 500)</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</b>
<b>Éléments :</b>								
Trésorerie	136 \$	1,000	1,000 \$	1,000 \$	1,000 \$	1,000 \$	1,000 \$	1,000 \$
Découvert bancaire	( 10 488)	( 7 500)	( 10 500)	( 10 500)	( 10 500)	( 10 500)	( 10 500)	( 10 500)
<b>Découvert bancaire net</b>	<b>( 10 352) \$</b>	<b>( 6 500)</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</b>	<b>( 9 500) \$</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 2021 à 2027

	(en milliers)							
	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2020-2021	2021-2022	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-27
Résultats non distribués au début de l'exercice	19 153 \$	18 929 \$	21 599 \$	21 542 \$	19 491 \$	17 403 \$	15 753 \$	14 348 \$
Résultat global total de l'exercice	2 446	(1 392)	(57)	(2 050)	(2 088)	(1 650)	(1 406)	(1 344)
Résultats non distribués à la fin de l'exercice	21 599 \$	17 537 \$	21 542 \$	19 491 \$	17 403 \$	15 753 \$	14 348 \$	13 004 \$

### Frais 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. En 2022-2023, les coûts associés au personnel devraient augmenter, surtout puisque quatre ETP ont été ajoutés à l'effectif pour les audits de l'utilisation du lait en usine au Québec. La CCL a aussi ajouté un ETP en ressources humaines. Cette personne répondra aux nombreuses initiatives gouvernementales en lien avec l'inclusion et les groupes dignes d'équité. Le reste de la hausse est attribuable aux progressions salariales en fonction des échelons et aux promotions. Pour le reste de la période de planification, les coûts associés au personnel devraient augmenter de 1,5 % par année.

Les services professionnels et les services spécialisés concernent principalement les services juridiques, d'audit, de RH, 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.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
FRAIS D'ADMINISTRATION ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2021 à 2027

(en milliers)

	Budget 2021-2022	Prévisions 2021-2022	Budget				
			2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-27
Personnel	8 173 \$	8 161 \$	8 911 \$	9 074 \$	9 210 \$	9 348 \$	9 488 \$
Services professionnels et spéciaux	1 120	1 246	1 363	1 363	1 363	1 363	1 363
Location	106	139	106	106	106	106	106
Transport et communications	428	298	424	424	424	424	424
Amortissement du droit d'utilisation de l'actif	352	378	375	370	365	360	374
Services d'information	8	10	8	8	8	8	8
Acquisition d'équipement	97	127	107	84	65	65	65
Matériel et fournitures	12	12	8	8	8	8	8
Réparation et entretien	11	11	10	10	10	10	10
Dépenses diverses	58	5	4	4	4	5	4
<b>Total des frais d'administration</b>	<b>10 363</b>	<b>10 387 \$</b>	<b>11 315 \$</b>	<b>11 450 \$</b>	<b>11 561</b>	<b>11 695 \$</b>	<b>11 848 \$</b>
<b>Quote-part du financement</b>							
Détail des crédits parlementaires							
Crédits de la CCL (vote 1)	4 097 \$	4 148 \$	4 153 \$	4 153 \$	4 153 \$	4 153 \$	4 153 \$
Dépenses admissibles de rémunération	100	115	100	100	100	100	100
<b>Total des crédits parlementaires</b>	<b>4 197 \$</b>	<b>4 263 \$</b>	<b>4 253 \$</b>	<b>4 253 \$</b>	<b>4 253 \$</b>	<b>4 253 \$</b>	<b>4 253 \$</b>
Contribution des producteurs	3 000 \$	2 760 \$	2 900 \$	3 200 \$	3 250 \$	3 325 \$	3 400 \$
Contribution du marché	1 875	1 760	1 850	2 000	2 075	2 125	2 200
Autres	1 291	1 604	2 312	1 997	1 983	1 992	1 995
<b>Total</b>	<b>6 166 \$</b>	<b>6 124 \$</b>	<b>7 062 \$</b>	<b>7 197 \$</b>	<b>7 308 \$</b>	<b>7 442 \$</b>	<b>7 595 \$</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 recouvrés 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), la 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 M\$.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
PLAN D'EMPRUNT  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2021 à 2027

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
				2020-2021	2021-2022	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Emprunts à court terme	96.3 \$	130.1 \$	97.2 \$	116.3 \$	126.7 \$	131.2 \$	135.1 \$	138.9 \$
Emprunts à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des emprunts</b>	<b>96.3 \$</b>	<b>130.1 \$</b>	<b>97.2 \$</b>	<b>116.3 \$</b>	<b>126.7 \$</b>	<b>131.2 \$</b>	<b>135.1 \$</b>	<b>138.9 \$</b>

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
				2020-2021	2021-2022	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Dollars canadiens	96.3 \$	130.1 \$	97.2 \$	116.3 \$	126.7 \$	131.2 \$	135.1 \$	138.9
Dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des emprunts</b>	<b>96.3 \$</b>	<b>130.1 \$</b>	<b>97.2 \$</b>	<b>116.3 \$</b>	<b>126.7 \$</b>	<b>131.2 \$</b>	<b>135.1 \$</b>	<b>138.9 \$</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				
				2020-2021	2021-2022	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Ligne de crédit: dollars canadiens	10.7 \$	10.7 \$	14.3 \$	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	95.0	136.6	92.8	135.4	140.8	145.3	149.7	154.0
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>105.7 \$</b>	<b>147.3 \$</b>	<b>107.1 \$</b>	<b>146.4 \$</b>	<b>151.8 \$</b>	<b>156.3 \$</b>	<b>160.7 \$</b>	<b>165.0 \$</b>

Tableau 4: Emprunts à long terme en date de la fin de l'exercice "mois et année" (en million de dollars)

Emprunt	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
				2020-2021	2021-2022	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Solde d'ouverture								
Titres d'échéance								
Nouvelles émissions								
<b>Total</b>								
<b>Répartition par type</b>								
Taux fixe								
Taux variable								
Total								



**ANNEXE A  
RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2022-2023	Cible 2026-2027	Stratégie pour les données
En 2027, la CCL aide l'industrie à développer des marchés à valeur ajoutée pour les solides non gras.	La CCL a aidé l'industrie à déterminer des stratégies pour développer des marchés à valeur ajoutée pour les solides non gras, et a soutenu leur mise en œuvre.	Aucune	3 stratégies	5 stratégies sur 5 ans	Résultats compilés par Politiques et économie
	La CCL présente à l'industrie des prévisions sur la demande en solides non gras tous les six mois.	Prévisions présentées à l'hiver 2022.	1 présentation à l'été et 1 à l'hiver.	2 présentations par année	Résultats compilés par Politiques et économie
En 2027, le système canadien de gestion de l'offre continue de fonctionner de façon optimale.	Une publication sur les tendances du marché à l'intention de l'industrie et des gouvernements a été créée et est publiée en ligne tous les mois.	Aucune publication.	La publication est affichée mensuellement.	La publication est affichée mensuellement.	Résultats compilés par Politiques et économie
	Les signataires se sont entendus sur une version définitive du nouvel accord de partage des	Aucune	Entente quant à la version définitive.	Sans objet	Résultats compilés par Politiques et économie

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2022-2023	Cible 2026-2027	Stratégie pour les données
	revenus et des marchés à l'échelle nationale.				
	La CCL a reçu du CCGAL le mandat de commencer à moderniser le Plan national de commercialisation du lait (PCNL).	Aucune	Motion par le CCGAL d'ici décembre 2022.	Une nouvelle version du PNCL a été signée par les provinces et la CCL.	Résultats compilés par les Services intégrés
	Trente-cinq personnes se sont inscrites aux modules de formation en ligne.	20 par année	35 par année	35 par année	Résultats compilés par les Communications
	Des outils de communication pour les consommateurs canadiens ont été créés et diffusés.	Aucune donnée disponible.	3 outils	3 outils par année	Résultats compilés par les Communications
	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	31 AUL 35 du PPCSL 3 du PIR 10 du partage des revenus	188 AUL 35 du PPCSL 12 audits conjoints 3 du PIR 10 du partage des	188 AUL 35 du PPCSL 12 audits conjoints 3 du PIR	Données provenant de Vérification et évaluation

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2022-2023	Cible 2026-2027	Stratégie pour les données
		30 de la classe 3(d) 2 audits internes 1 évaluation de programme	revenus 30 de la classe 3(d) 1 audit interne 1 évaluation de programme	10 du partage des revenus 30 de la classe 3(d) 1 audit interne et 1 évaluation de programme	
	Le calcul et les transferts de fonds et de données sont faits à temps, tous les mois : 8 jours maximum.	8 jours maximum (2016-2017)	8 jours maximum.	8 jours maximum.	Données provenant de Finances et administration
	Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota : 8 jours maximum.	8 jours maximum (2016-2017)	8 jours maximum.	8 jours maximum.	Données provenant de Finances et administration
	Prévision de la demande par rapport à la demande réelle : plus ou moins 2 % de la demande réelle.	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Données de la mise en commun
	Importation du contingent tarifaire de beurre de l'OMC : 3 274 tonnes	3 274 tonnes	3 274 tonnes	3 274 tonnes	Données provenant des Opérations commerciales

En 2027, 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 demeure supérieur à 85 %.	91 % (SAFF de 2020)	Supérieur à 85 %.	Supérieur à 85 %.	Données provenant des Ressources humaines
	Une nouvelle stratégie de dotation a été élaborée et est appliquée.	Aucune	Nouvelle stratégie de dotation.	Nouvelle stratégie de dotation.	Résultats compilés par les Ressources humaines
	La CCL a organisé des activités qui contribuent à la préservation de la culture de la CCL.	Aucune	3 activités	3 activités	Résultats compilés par les Ressources humaines
	Cinquante pour cent des partenaires des Opérations commerciales ont accès à leurs données en ligne.	Aucune	50 %	50 %	Données provenant des Opérations commerciales
	Quatre-vingt-dix pour cent des nouvelles demandes au Programme de permis des classes spéciales de lait sont déposées en ligne.	Aucune	90 %	90 %	Données du Programme de permis des classes spéciales de lait
	Les ventes au détail sont téléversées automatiquement toutes les semaines dans une	Aucun téléversement automatique	Téléversées de façon hebdomadaire.	Téléversées de façon hebdomadaire.	Données provenant de l'équipe de technologie de l'information

	base de données et le personnel de la CCL peut y accéder pour effectuer des analyses économiques.	des données hebdomadaires.			
	Le Comité vert a fait des recommandations pour améliorer l’empreinte écologique de la CCL, notamment un programme de recyclage et de compostage.	Aucune	Le programme de compostage et de recyclage a été lancé.	Le programme de compostage et de recyclage est maintenu.	Données provenant du Comité vert
	Une politique écologique a été élaborée et mise en œuvre.	Aucune	Une politique écologique a été élaborée et mise en œuvre.	La politique écologique a été mise en œuvre et est révisée au besoin.	Données provenant du Comité vert
	Le processus de dépôt des demandes du PPCSL a été simplifié.	5 mois (août 2021)	Réduction du temps de traitement par 50 %.	Réduction du temps de traitement par 70 %.	Données du Programme de permis des classes spéciales de lait
	Le processus de rapprochement des données du PPCSL a été simplifié.	5 mois (août 2021)	Réduction du temps requis pour effectuer les rapprochements par 50 %.	Réduction du temps requis pour effectuer les rapprochements par 70 %.	Données du Programme de permis des classes spéciales de lait

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  
24 mai 2022

---

**ANNEXE B  
LETTRE DE MANDAT**

---

Référence : 271121

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 stable et de grande qualité en produits laitiers.

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

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