



Canadian Dairy
Commission

Commission
canadienne du lait

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE POUR LA PÉRIODE DE 2025 - 2026 À 2029-2030

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE
LAITIÈRE SE TERMINANT LE 31 JUILLET 2026

Plan d'entreprise daté du 31 mars 2025

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	2
1. SOMMAIRE	3
2. 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	7
3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	8
3.1 Environnement interne	8
3.2 Environnement externe	8
3.3 Rendement de la CCL et examens externes.....	10
3.4 Harmonisation avec l'orientation et les priorités du gouvernement.....	12
4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT...	13
4.1 Objectifs, activités et mesures de rendement pour la période de planification...	13
5. SURVOL FINANCIER	18
5.1 Gestion financière globale.....	18
5.2 Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget.....	18
5.3 États financiers et notes	19
ANNEXE A – Résultats escomptés.....	26

1.SOMMAIRE

Au 31 mars 2025, 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 2024-2025.

Grâce à la popularité stable des produits laitiers canadiens, l'industrie laitière au Canada 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 2025-2026 sont présentés dans le présent plan. La CCL a pour priorités stratégiques de cultiver la collaboration de l'industrie pour assurer la pérennité et la résilience de l'industrie; de moderniser les outils et les pratiques pour faciliter la prise de décisions efficaces et fondées sur des données à l'échelle nationale dans le but d'optimiser le système de gestion de l'offre du secteur laitier canadien; et d'optimiser l'efficacité de l'organisation en contexte de priorités concurrentes. La CCL a défini plusieurs buts stratégiques pour s'assurer de respecter ces priorités :

- Contribuer à orienter l'industrie vers une croissance équilibrée et durable pour tous les composants du lait.
- Faire progresser le dialogue à l'échelle nationale sur l'élaboration d'une vision commune pour l'industrie laitière.
- Moderniser et actualiser les calculs liés à l'établissement du prix du lait à la ferme.
- S'assurer que l'industrie continue d'adapter le cadre juridique de la gestion de l'offre aux conditions actuelles.
- Adapter les programmes de la CCL au contexte sectoriel en mutation.
- Optimiser la gouvernance et les processus décisionnels de la CCL.
- Favoriser la résilience en milieu de travail et parmi l'effectif de la CCL.

En outre, la CCL a à cœur d'accomplir son mandat, lequel est, selon la [Loi sur la Commission canadienne du lait](#), de permettre aux producteurs dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution pour leur travail et d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité. La CCL a inclus plusieurs indicateurs de rendement à la section 4.1 Objectifs, activités et mesures de rendement pour la période de planification afin de s'assurer qu'elle s'acquitte de son mandat.

Sur le plan financier, le budget administratif de la CCL pour 2025-2026 est de 13,79 millions de dollars, tandis que le pouvoir d'emprunt est fixé à 350 millions de dollars.

Ce pouvoir d'emprunt est constitué d'emprunts du Trésor, pour financer les achats de beurre, et d'une ligne de crédit de 50 millions de dollars, pour financer les activités d'administration et

de mise en commun des revenus. Le total non remboursé de ces prêts ne peut à aucun moment dépasser 350 millions de dollars. Le montant est le même que l'année précédente.

2. SURVOL

2.1 Mandat de la société

La Commission canadienne du lait (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 85 employés et elle est dirigée par un conseil d'administration composé de trois membres nommés par le gouverneur en conseil. Depuis près de 60 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 résultats indexés de l'enquête et l'indice des prix à la consommation sont utilisés dans la formule nationale d'établissement des prix (FNEP), qui détermine le rajustement du prix du lait à la ferme. La 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 parties prenantes avant de prendre une décision quant au prix du lait à la ferme.

Que le nouveau prix soit déterminé par l'application de la FNEP ou à l'issue d'une consultation sur l'établissement des prix menée par le conseil d'administration de la CCL auprès des parties prenantes de l'industrie, le rajustement de prix est annoncé au plus tard le 1^{er} novembre. Les offices provinciaux de mise en marché utilisent les résultats pour rajuster le prix du lait au 1^{er} février de chaque année.

Pour obtenir de plus amples informations sur le prix du lait à la ferme et la façon dont les rajustements de prix sont déterminés, consulter la [Démarche relative à l'enquête annuelle sur le coût de production et à l'établissement du 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 d'autres services à l'industrie laitière, comme l'entreposage de stocks de beurre pour contrebalancer la saisonnalité de la production et de la consommation et l'entreposage de fromage dans le cadre du Plan C pour pallier les surplus de lait. L'organisation détient les stocks de beurre pour une période d'environ 12 mois afin de veiller à ce que la population canadienne ait accès à un approvisionnement constant en produits laitiers, malgré la saisonnalité de la production laitière et de la consommation de produits laitiers.

La CCL effectue aussi des audits de conformité pour veiller au respect des règles du système laitier, elle administre certains comités décisionnels de l'industrie en leur offrant un service de secrétariat ainsi que de l'expertise technique, et elle administre des programmes au nom de l'industrie et d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC).

2.3 Mission

Offrir un leadership pour dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit de toute la population canadienne.

2.4 Principaux programmes

La CCL conçoit et gère des programmes¹ au profit de toute la chaîne d'approvisionnement. Elle consulte AAC 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.

¹ Les programmes de la CCL sont décrits sur son site Web : [Programmes | Commission canadienne du lait](#)

Le tableau suivant résume ces programmes.

Tableau 1. Programmes administrés par la Commission canadienne du lait

Nom du programme	Objectifs	Public cible
Programme d'innovation laitière (PIL)	Offrir aux transformateurs laitiers un accès continu au lait requis pour la fabrication de produits laitiers novateurs.	Transformateurs laitiers
Fonds d'investissement partagé ² (FIP)	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 et éviter le gaspillage de lait. 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	Un programme d'entreposage pour le fromage qui contribue à gérer les variations de l'offre et de la demande et à soutenir l'industrie lors de fermetures d'usines ou de diminution à court terme de la capacité de transformation.	Transformateurs laitiers
Mozzarella pour les pizzas fraîchement préparées (Classe 3 [d])	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 (SNG).	Fabricants d'aliments pour animaux
Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers	Indemniser les producteurs laitiers en réponse aux répercussions de l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM).	Producteurs laitiers

² Aucune nouvelle demande n'est acceptée depuis février 2025 alors que le programme est en train d'être examiné et actualisé. Les projets du FIP en cours ne seront pas touchés par cette pause.

Nom du programme	Objectifs	Public cible
(2024-2030) (PPDPL) (au nom d'AAC).		
Fonds pour l'innovation et l'investissement dans le secteur laitier (FIISL) (au nom d'AAC)	Soutenir les efforts d'investissement des transformateurs laitiers dans des solutions novatrices qui facilitent la transformation et l'utilisation de tous les composants du lait.	Transformateurs laitiers
Programme pour la croissance des marchés (PCM) (au nom du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait)	Stimuler les investissements pour la croissance du marché à long terme dans le secteur canadien de la transformation laitière en soutenant des projets d'investissement durables et novateurs qui mettent l'accent sur l'utilisation de tous les composants du lait.	Transformateurs 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 Commission canadienne du lait (CCL) soit une société d'État, le Conseil du Trésor est l'employeur de ses 85 employés, 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*.

En raison de la taille de l'organisation, l'avancement professionnel est limité et le maintien en poste des employés peut poser problème. La CCL a déjà mis en place des mesures pour accroître le maintien en poste, notamment des plans de perfectionnement et une politique d'appui à la formation, et elle continue de suivre l'évolution de la situation et de s'informer des meilleures pratiques à cet égard. Compte tenu du petit nombre de candidats disponibles, il est difficile de recruter des employés qui possèdent les connaissances spécialisées requises dans les domaines de l'économie agricole et de l'industrie laitière. De plus, la CCL concurrence le secteur privé où certains groupes comme les économistes, les programmeurs et les comptables sont mieux payés que dans la fonction publique. Malgré ces défis, l'organisation a la chance d'avoir un personnel compétent et engagé. La CCL est dotée d'un effectif représentatif (voir l'annexe I) et continuera de s'efforcer de conserver une vision diversifiée et inclusive pour l'avenir du secteur laitier, qui renforce le rôle des Autochtones et d'autres groupes sous-représentés et marginalisés, notamment les femmes, les jeunes, les personnes handicapées et les groupes racisés.

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 (AAC) et elle a renouvelé son bail pour la période allant du 1^{er} 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 parties prenantes de l'industrie. Ses activités commerciales se limitent aux programmes intérieurs de saisonnalité, qui ressemblent 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. La CCL administre aussi un programme d'entreposage du fromage en partenariat avec les fromagers. Ce programme, appelé 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 avec l'approbation du Comité des marchés. La limite totale pour ce programme est de 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. Une fois pleinement mis en œuvre, ces accords devraient accaparer 7 % des parts du marché sur la base de la matière grasse. L'accès au marché existant en vertu de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) représente en outre une perte de 2 %, ce qui totalise une perte de marché d'environ 9 % pour les producteurs laitiers canadiens. Lorsqu'elle calcule les besoins en lait canadien, la CCL tient compte des produits laitiers importés en vertu de ces accords.

Dans ses activités et opérations normales visant à soutenir le système de gestion de l'offre, la CCL prévoit et mesure la demande mensuelle au Canada afin d'établir des cibles de production pour chaque province/région. La réduction de la demande nationale qui résulterait des droits de douane sur les produits laitiers serait donc prise en compte dans les activités ordinaires de la CCL.

Tendances financières

La Banque du Canada a commencé à abaisser ses taux d'intérêt; ils sont passés de 5 % en juin 2024 à 3 % en janvier 2025. Certaines grandes banques du Canada anticipent que les taux de la Banque du Canada vont baisser entre 2 % et 3 % en 2025-2026. Les taux d'intérêt indiqués dans le présent Plan d'entreprise sont fondés sur ces hypothèses. Cependant, le risque de volatilité est exacerbé par la conjoncture géopolitique. Comme la CCL emprunte de l'argent du Trésor public et d'une ligne de crédit, toute hausse des taux d'intérêt se reflétera dans les charges financières de l'organisation. 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, la variation 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 laitière³, les activités suivantes.

Prix de soutien

L'un des aspects 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. Dans le cadre du système de gestion de l'offre, le prix que les producteurs reçoivent pour leur lait est réglementé et varie en fonction de l'utilisation finale du lait.

En octobre 2024, la CCL a procédé à l'examen annuel du prix du lait versé aux fermes canadiennes. Sur la base des résultats de l'enquête sur le coût de production et de la formule nationale d'établissement des prix (FNEP), ainsi que des consultations avec les parties prenantes, la CCL a recommandé une baisse du prix du lait à la ferme de 0,0237 % le 1^{er} février 2025. Ce rajustement équivaut à moins d'un cent par litre de lait vendu aux transformateurs. Malgré un contexte inflationniste persistant, les gains d'efficacité et de productivité des producteurs ont contribué à équilibrer les coûts des fermes laitières cette année, faisant ainsi baisser le coût de production. La formule, jumelée à la démarche de consultation, a bien saisi cette réduction.

En plus du rajustement du prix du lait à la ferme, le prix de soutien du beurre a diminué de 10,3505 dollars à 10,3489 dollars le kilogramme le 1^{er} février 2025. Le prix de soutien du beurre est utilisé par la CCL lorsqu'elle achète et vend du beurre dans le cadre de ses [Programmes intérieurs de saisonnalité](#). En vertu de ces programmes, 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, qui contient trois éléments : l'allocation de fabrication des transformateurs, les frais de possession et le prix des composants du lait. L'allocation de fabrication des transformateurs pour le beurre ainsi que les frais de possession n'ont pas changé.

Examen du coût de production

Dans le cadre de son mandat visant à offrir aux producteurs de lait et de crème dont

³Année laitière : du 1^{er} août au 31 juillet.

l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement, la CCL réalise chaque année une enquête sur le coût de production afin de mesurer les coûts de production à la ferme d'un hectolitre de lait.

Mobilisation des transformateurs

Le conseil d'administration de la CCL a mené diverses réunions avec les principales associations de transformateurs ainsi qu'avec des comités de l'industrie. L'objectif est d'améliorer les synergies entre les associations de transformateurs et les comités sectoriels afin d'optimiser le réseau de relations et de faire avancer le secteur laitier. La prochaine étape consiste à examiner et à analyser toutes les informations recueillies pour déterminer les actions futures. Parallèlement, une revue des multiples points d'interaction entre la CCL et les transformateurs sera menée afin de déterminer les problèmes qui pourraient avoir été négligés.

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 Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) est l'organe décisionnel de cette entente. 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. La CCL a terminé une ébauche; les signataires sont à l'étape de la dernière révision. La CCL s'attend à ce que la version définitive soit prête à l'automne 2025. Lorsque tous les signataires s'entendront sur le texte, elle sollicitera l'approbation du gouverneur en conseil.

Adapter le Règlement sur la commercialisation des produits laitiers

En collaboration avec AAC et Justice Canada, la CCL envisage de mettre à jour le Règlement sur la commercialisation des produits laitiers (RCPL) afin de le moderniser à la lumière de l'évolution de la technologie laitière et des pratiques administratives en matière de gestion de l'offre. Ce règlement a été créé dans les années 1990 en vue d'encadrer l'arrimage des pouvoirs provinciaux et fédéraux relatifs au quota. La modification du RCPL demeure une priorité et s'inscrit dans une initiative plus large visant à moderniser le cadre réglementaire de l'industrie laitière du Canada afin d'offrir aux transformateurs canadiens des conditions équitables. La CCL continue de collaborer avec les offices provinciaux de mise en marché du lait et les gouvernements en ce qui concerne les révisions à apporter dans leur propre territoire.

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, 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 une agriculture durable.

Développer les marchés pour une croissance novatrice et durable dans le secteur

La CCL continue d'offrir son soutien et son expertise à l'industrie afin d'encourager les initiatives sectorielles qui ciblent l'utilisation de tous les composants du lait. L'intention derrière la mise en œuvre du Fonds pour l'investissement et l'innovation dans le secteur laitier (FIISL) et du Programme pour la croissance des marchés (PCM) est d'aider le secteur à moderniser sa capacité de transformation ainsi que d'encourager les investissements à long terme dans la croissance du marché pour la transformation laitière canadienne.

Le Programme d'innovation laitière (PIL) et le Fonds d'investissement partagé (FIP) 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'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 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 Commission canadienne du lait (CCL) pour 2023-2024 est détaillé dans son rapport annuel⁴.

En 2024-2025, la CCL 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.

Certaines priorités et certains buts et objectifs stratégiques établis 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 sont nouveaux et s'alignent sur l'orientation et les besoins de l'industrie. Les objectifs et indicateurs de rendement sont catégorisés sous le mandat et le rôle de la CCL et sous trois priorités stratégiques. Cette section du plan présente, pour chacune des priorités stratégiques, les buts stratégiques quinquennaux de la CCL, les objectifs pour 2025-2026 ainsi que les indicateurs de rendement associés à ces objectifs. Les cibles figurent à l'annexe C.

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.

⁴ [Rapport annuel de la CCL 2023-2024](#)

Mandat de la CCL

Vision

Offrir un leadership pour dynamiser l'industrie laitière canadienne au profit de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens.

Mission

Permettre aux producteurs dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution pour leur travail et leur investissement.

Assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.

Sont présentées ici les activités courantes de la CCL en lien avec le système de gestion de l'offre, qui consistent entre autres 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 les ententes fédérales-provinciales et internationales et à travailler à améliorer l'administration du système.

Enfin, à titre d'administratrice 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, transferts de fonds et audits. Toutes ces activités sont importantes pour assurer le bon fonctionnement du système de gestion de l'offre.

Indicateurs de rendement

- Le coût de production (CdP) est calculé et publié en vue d'être intégré aux prix des composants du lait au plus tard le 3 octobre.
- Le prix du lait à la ferme est annoncé au plus tard le 1^{er} novembre.

- Les calculs de mise en commun des revenus ainsi que les transferts de fonds et de données sont faits dans les délais prescrits : 8 jours maximum.

- 95 % des audits prévus ont été effectués (audits de l'utilisation du lait [AUL], Programme de permis des classes spéciales de lait [PPCSL], audits conjoints, Programme d'importation pour réexportation [PIR], classe 3[d], audits internes et évaluations de programmes).

- Le prix de soutien du beurre a été établi au plus tard le 1^{er} novembre afin d'être utilisé dans les programmes saisonniers qui assurent un équilibre entre l'offre et la demande.

- Le contingent tarifaire de beurre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a été importé en totalité.

- Les prévisions de la demande sont à plus ou moins 2 % de la demande réelle.
- Temps entre la réception des données provinciales et l'allocation de quota : 8 jours maximum.
- Les demandes présentées aux programmes sont toujours traitées conformément aux normes de prestation établies.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA CCL POUR 2025-2026

Priorité stratégique 1 : Cultiver la collaboration de l'industrie laitière canadienne pour assurer sa pérennité et sa résilience

Dans le cadre de cette priorité stratégique et en accord avec sa mission de fournir un leadership pour dynamiser l'industrie laitière canadienne, la CCL offrira aide et leadership pour encourager les initiatives sectorielles dont le but est de faire croître la demande pour tous les composants du lait. Elle collaborera aussi avec l'industrie pour esquisser une vision commune nationale.

Buts stratégiques quinquennaux	1.1 Contribuer à orienter l'industrie vers une croissance équilibrée et durable pour tous les composants du lait.	1.2 Faire progresser le dialogue à l'échelle nationale sur l'élaboration d'une vision commune pour l'industrie laitière.
Objectifs Pour 2025- 2026	Aider l'industrie à mettre en place des outils et des programmes pour utiliser tous les composants du lait.	Favoriser une discussion nationale portant sur une vision pour la pérennité de l'industrie.
Indicateurs de rendement	Le Programme pour la croissance des marchés (PCM) (volets des usines de dernier recours [UDR], des usines de valorisation des surplus de lait [UVSL] et de l'approvisionnement en lait) visant à maximiser l'utilisation de tous les composants du lait a été mis en œuvre dans son intégralité.	La CCL continue de soutenir l'industrie dans ses initiatives stratégiques, de gouvernance et de durabilité.

Priorité stratégique 2 : Moderniser les outils et les pratiques pour faciliter la prise de décisions efficaces et fondées sur des données, dans le but d'optimiser le système de gestion de l'offre du secteur laitier canadien

Cette priorité stratégique met l'accent sur l'importance de s'assurer que le système de gestion de l'offre du secteur laitier canadien est géré à l'aide d'outils et de politiques modernes, et que les décisions qui l'influencent sont fondées sur des données concrètes. La CCL travaillera avec l'industrie pour moderniser ses outils, elle veillera à ce que l'industrie continue d'adapter le cadre juridique de la gestion de l'offre aux conditions actuelles et elle administrera efficacement ses programmes tout en s'assurant qu'ils s'alignent aux objectifs de l'industrie.

Buts stratégiques quinquennaux	2.1 Moderniser et actualiser les calculs liés à l'établissement du prix du lait à la ferme.	2.2 Guider l'industrie pour qu'elle continue d'adapter le cadre juridique de la gestion de l'offre aux conditions actuelles.	2.3 Adapter les programmes de la CCL au contexte sectoriel en mutation.
Objectifs pour 2025-2026	Se doter d'une feuille de route en vue de procéder à un examen à phases multiples du coût de production.	S'assurer que les règles de la gestion de l'offre sont claires, actualisées et pertinentes.	Examiner les programmes de la CCL.
Indicateurs de rendement	La phase 1 de l'examen du CdP, dont l'objectif est d'optimiser les processus de collecte et de diffusion des données, a été mise en place.	Des accords réglementaires nouveaux ou actualisés ont pour effet d'adapter la gestion de l'offre aux conditions actuelles.	Les programmes d'innovation de la CCL et le Programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL) ont été examinés.

Priorité stratégique 3 : Optimiser l'efficacité de l'organisation en contexte de priorités concurrentes

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 approches à adopter, citons la mise en œuvre d'un cadre de gestion de l'information et d'un processus décisionnel simplifié ainsi que, dans le but d'assurer l'engagement du personnel, l'élimination des obstacles, la célébration de la diversité et la mise à disposition des outils nécessaires pour que le personnel puisse contribuer pleinement à l'efficacité de la CCL.

Buts stratégiques quinquennaux	3.1 Optimiser la gouvernance et les processus décisionnels de la CCL.	3.2 Favoriser la résilience en milieu de travail et parmi l'effectif de la CCL.
Objectifs pour 2025-2026	Officialiser l'adoption d'un processus décisionnel à la CCL, notamment avec un cadre de gestion de l'information comme outil de soutien.	Favoriser un milieu de travail inclusif, propice au perfectionnement du personnel.
Indicateurs de rendement	La mise en œuvre initiale du cadre de gestion de l'information (GI), du processus décisionnel simplifié et du plan stratégique est terminée.	Les outils contribuant à éliminer les obstacles sont en place, la diversité est célébrée et les outils sont mis à la disposition des membres du personnel pour qu'ils puissent pleinement contribuer à l'efficacité de l'organisation.

5.0 SURVOL FINANCIER

5.1 Gestion financière globale

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État dotée de saines pratiques de gestion des finances et des risques. Chaque année, les gestionnaires sont consultés pour l'établissement du budget administratif. Ce budget est ensuite mis au point par l'équipe de la haute direction et adopté par le conseil d'administration. Au cours de l'année, le Comité de vérification examine les rapports financiers trimestriels et en recommande l'examen au conseil d'administration. Une fois approuvés, ils sont 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 décembre 2024. Certains résultats financiers sont particulièrement sensibles à toute fluctuation importante des hypothèses relatives à la demande et à la production intérieure de lait, qui ont une incidence sur les achats et ventes de beurre ainsi que sur les stocks et les coûts connexes. 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.

La demande en 2024-2025 devrait augmenter de 2 % par année de 2025-2026 à 2029-2030.

Les ventes intérieures de beurre (y compris le beurre importé) seront d'environ 23,7 millions de kilogrammes en 2024-2025, de 26,9 millions de kilogrammes en 2025-2026 et de 22,3 millions de kilogrammes pour le reste de la période.

Le budget prévoit aussi que les stocks de fromage à la fin de 2024-2025 et de 2025-2026 seront à 1 500 tonnes, et qu'ils seront à 1 100 tonnes en 2026-2027 et durant le reste de la période de planification. Le programme du Plan C pour le fromage aide à gérer la production de lait qui excède les capacités de transformation, surtout durant les jours fériés.

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 2,75 % pour le reste de 2024-2025, de 2,5 % pour 2025-2026 et de 3,0 % 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 4,75 % en 2024-2025, à 4,5 % en 2025-2026 et à 5,0 % pour le reste des années. Ces

hypothèses sont fondées sur des prévisions publiées par des institutions financières au Canada.

5.3 États financiers et notes

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE au 31 JUILLET 2024-2030

(en milliers)								
	Réel vérifié 2023-24	Budget 2024-25	Prévision 2024-25	Budget				
				2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
ACTIF								
Actifs courants								
Trésorerie	4 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$
Clients et autres débiteurs								
Comptes clients	1 553	980	985	980	975	970	965	965
Avances aux agences et offices provinciaux	6 831	12 240	12 000	12 240	12 485	12 734	12 989	13 249
Mises en commun	1 591	1 800	1 800	1 800	1 800	1 900	1 900	1 900
Actif dérivé - contrats de change	0	0	0	0	0	0	0	0
Stocks	111 816	126 074	172 169	126 958	129 478	132 050	134 673	137 348
Accords de rachat du Plan C	9 832	2 475	4 526	8 978	4 950	4 950	4 950	4 950
	131 627	144 069	191 980	151 456	150 188	153 104	155 977	158 912
Actifs non courants								
Accords de rachat du Plan C	2 857	2 475	8 978	4 950	4 950	4 950	4 950	4 950
Actifs au titre de droits d'utilisation	407	254	255	102	1 539	1 385	1 226	1 067
	3 264	2 729	9 233	5 052	6 489	6 335	6 176	6 017
Total des actifs	134 891 \$	146 798	201 213 \$	156 508 \$	156 677 \$	159 439 \$	162 153 \$	164 929 \$
PASSIF								
Passifs courants								
Découvert bancaire	6 831 \$	12,240	12 000 \$	12 240 \$	12 485 \$	12 734 \$	12 989 \$	13 249 \$
Fournisseurs et autres créditeurs								
Fournisseurs et charges à payer	27 381	14,408	12 198	12 431	8 397	8 566	8 737	8 911
Distribution aux agences et offices provinciaux	130	176	702	267	226	226	226	226
Autres créditeurs	1 347	1,393	1 490	1 162	1 260	1 277	1 241	1 259
Revenu reporté	0	500	500	500	500	500	500	500
Emprunts auprès du gouvernement du Canada	68 925	92,315	147 606	104 789	108 098	111 372	114 906	118 843
	104 614	121 032	174 496	131 389	130 966	134 675	138 599	142 988
Non courants								
Obligation locative	495	292	335	170	1 599	1 457	1 311	1 161
CAPITAUX PROPRES								
Résultats non distribués	29 782	25,474	26 382	24 949	24 112	23 307	22 243	20 780
Total du passif et des capitaux propres	134 891 \$	146 798	201 213 \$	156 508 \$	156 677 \$	159 439 \$	162 153 \$	164 929 \$

États des résultats et du résultat global (perte)

Les ventes intérieures et le coût des produits vendus prévus pour 2024-2025 et budgétés pour 2025-2026 sont plus élevés que ceux prévus au budget de 2024-2025 et ceux prévus pour le reste de la période de planification. Cette situation est principalement due à l'achat de plus de beurre que prévu en 2024-2025 et à l'augmentation des stocks de fin d'année qui en résulte et qui seront vendus en 2025-2026.

Les charges financières de 2025-2026 devraient diminuer comparativement à celles de 2024-2025, puisque nous nous attendons à vendre les stocks accrus de beurre achetés en 2024-2025 et que les taux d'intérêt devraient diminuer quelque peu durant cette période. Il est prévu que les taux d'intérêt demeureront relativement stables pour le reste de la période de planification. 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 prévues pour 2024-2025 et budgétées pour les prochaines années laitières 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 prévisionnelles admissibles de rémunération, comme les congés parentaux, pour l'année laitière. Les crédits parlementaires devraient demeurer assez stables dans les années à venir.

Les revenus provenant des services professionnels comprennent le financement reçu d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) pour l'administration du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (PPDPL) et du Fonds pour l'innovation et l'investissement dans le secteur laitier (FIISL). Les gains reçus en contrepartie de la réalisation des audits d'usines dans huit provinces sont aussi inclus. Une diminution des revenus est observée à partir de 2027-2028, conformément au profil de financement convenu avec AAC pour l'administration du PPDPL et du FIISL.

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. Ces coûts sont influencés par les quantités de fromage en Plan C détenues au fil de l'année laitière. Ils sont 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 en 2025-2026 et en 2026-2027, car les quantités moyennes détenues durant ces années devraient être plus importantes. Les résultats prévus et planifiés de l'État des résultats et du résultat global (perte) sont intentionnellement négatifs à compter de 2024-2025 puisque la CCL prévoit d'investir dans des initiatives pour lesquelles le solde des comptes du beurre importé et du marché sera graduellement utilisé.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2024 à 2030

	(en milliers)							
	Réal	Budget	Prévision	Budget				
	vérifié 2023-24	2024-25	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
Ventes et coûts des ventes au Canada								
Ventes	159 888 \$	221 911 \$	243 729 \$	278 014 \$	233 698 \$	237 719 \$	241 821 \$	246 005 \$
Coût des marchandises vendues	156 809	220 086	241 586	276 437	232 163	236 184	240 285	244 469
Frais de transport et de possession	2 619	3 385	4 883	3 635	3 107	3 167	3 227	3 287
Charges financières	908	2 126	2 228	1 577	1 516	1 518	1 616	1 619
Marge brute (perte) sur les ventes au Canada	(448)	(3 686)	(4 968)	(3 635)	(3 088)	(3 150)	(3 307)	(3 370)
Autres produits								
Financement provenant des mises en commun	10 006	10 883	11 521	12 959	13 121	13 233	13 485	13 884
Financement par le gouvernement du Canada	5 583	5 101	5 076	5 174	5 195	5 196	5 198	5 198
Services professionnels et autres produits	2 506	2 275	2 301	2 297	2 261	2 133	2 000	1 300
	18 095	18 259	18 898	20 430	20 577	20 562	20 683	20 382
Total de la marge brute (perte) et des autres produits	17 647	14 573	13 930	16 795	17 489	17 412	17 376	17 012
Charges opérationnelles								
Initiatives de l'industrie	227	1 250	616	800	800	800	800	800
Étude sur le coût de production	1 123	1 183	1 222	1 282	1 313	1 339	1 366	1 393
Coût du programme du Plan C	671	1 108	995	1 453	1 297	942	942	953
Autres charges (recouvrements)	874	842	645	636	717	738	759	780
	2 895	4 383	3 478	4 171	4 127	3 819	3 867	3 926
Frais d'administration								
Salaires et avantages du personnel	9 765	10 825	10 849	11 560	11 734	11 910	12 088	12 070
Autres frais d'administration	2 196	2 325	2 301	2 230	2 239	2 262	2 258	2 254
	11 961	13 150	13 150	13 790	13 973	14 172	14 346	14 324
Total des charges opérationnelles et des frais d'administration	14 856	17 533	16 628	17 961	18 100	17 991	18 213	18 250
Résultat avant distribution aux agences et offices provinciaux	2 791	(2 960)	(2 698)	(1 166)	(611)	(579)	(837)	(1 238)
Distribution aux agences et offices provinciaux	130	176	702	267	226	226	226	226
Résultat net et résultat global total	2 661 \$	(3 136) \$	(3 400) \$	(1 433) \$	(837) \$	(805) \$	(1 063) \$	(1 464) \$

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2024 à 2030

(en milliers)								
	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2023-24	2024-25	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles								
Entrées de trésorerie - clients et autres	163 165 \$	224 191 \$	247 098 \$	280 316 \$	235 964 \$	239 857 \$	243 826 \$	247 305 \$
Sorties de trésorerie - fournisseurs et autres	(187 317)	(251 818)	(338 964)	(252 514)	(259 748)	(259 543)	(264 032)	(268 309)
Entrées de trésorerie - agences et offices provinciaux (mise en commun)	14 285	10 643	6 143	12 719	12 876	12 883	13 230	13 624
Sorties de trésorerie - agences et offices provinciaux (excédent d'exploitation)	(230)	(605)	(130)	(702)	(267)	(226)	(226)	(226)
Entrée de trésorerie - gouvernement du Canada	5 583	5 101	5 076	5 174	5 195	5 196	5 198	5 198
Sorties de trésorerie - accords de rachat du Plan C	(9 455)	(2 215)	(11 266)	(4 950)	(4 950)	(4 950)	(4 950)	(4 950)
Entrées de trésorerie - accords de rachat du Plan C	8 758	9 298	10 450	4 527	8 978	4 950	4 950	4 950
Intérêts versés sur les emprunts et le contrat de location	(757)	(4 950)	(1 601)	(1 827)	(1 442)	(1 547)	(1 640)	(1 639)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	(5 968)	(10 355)	(83 194)	42 743	(3 394)	(3 380)	(3 644)	(4 047)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Nouveaux emprunts auprès du gouvernement du Canada	137 286	200 000	190 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Remboursements d'emprunts au gouvernement du Canada	(127 068)	(189 725)	(111 319)	(242 818)	(196 690)	(196 728)	(196 465)	(196 063)
Paiement en capital sur le contrat de location	(157)	(161)	(160)	(165)	(161)	(142)	(146)	(150)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	10 061	10 114	78 521	(42 983)	3 149	3 130	3 389	3 787
Diminution (augmentation) nette du découvert bancaire								
Découvert bancaire net au début de l'exercice	(11 068)	(11 500)	(6 827)	(11 500)	(11 740)	(11 985)	(12 234)	(12 489)
Découvert bancaire net à la fin de l'exercice	(6 827) \$	(11 740)	(11 500) \$	(11 740) \$	(11 985) \$	(12 234) \$	(12 489) \$	(12 749) \$
Éléments :								
Trésorerie	4 \$	500	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$
Découvert bancaire	(6 831)	(12 240)	(12 000)	(12 240)	(12 485)	(12 734)	(12 989)	(13 249)
Découvert bancaire net	(6 827) \$	(11 740)	(11 500) \$	(11 740) \$	(11 985) \$	(12 234) \$	(12 489) \$	(12 749) \$

État des variations des capitaux propres

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

Les bénéfices non répartis de la CCL sont utilisés pour financer des initiatives qui profitent à toute l'industrie, par exemple des activités de recherche ainsi que des initiatives pour le développement de la main-d'œuvre et le contrôle de la qualité du lait.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2024 à 2030

(en milliers)								
	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2023-24	2024-25	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
Résultats non distribués au début de l'exercice	27 121 \$	28 610 \$	29 782 \$	26 382 \$	24 949 \$	24 112 \$	23 307 \$	22 243 \$
Résultat global total de l'exercice	2 661	(3 136)	(3 400)	(1 433)	(837)	(805)	(1 063)	(1 464)
Résultats non distribués à la fin de l'exercice	29 782 \$	25 474 \$	26 382 \$	24 949 \$	24 112 \$	23 307 \$	22 243 \$	20 780 \$

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 ressources humaines, de traduction, d'interprétation simultanée et d'étude des marchés.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT FRAIS D'ADMINISTRATION ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2024 à 2030

	(en milliers)						
	Budget 2024-25	Prévisions 2024-25	Budget				
			2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
Personnel	10 712 \$	10 849 \$	11 560 \$	11 734 \$	11 910 \$	12 088 \$	12 070 \$
Services professionnels et spéciaux	1 562	1 405	1 491	1 491	1 491	1 491	1 491
Location	307	288	301	309	333	329	325
Transport et communications	403	389	382	382	382	382	382
Services d'information	7	6	6	6	6	6	6
Acquisition d'équipement	112	176	26	26	26	26	26
Matériel et fournitures	12	4	12	12	12	12	12
Réparation et entretien	30	28	8	8	8	8	8
Dépenses diverses	4	4	4	5	5	4	4
Total des frais d'administration	13 150 \$	13 150 \$	13 790 \$	13 972 \$	14 172 \$	14 346 \$	14 324 \$
Dépenses en capital	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total des frais d'administration et dépenses en capital	13 150 \$	13 150 \$	13 790 \$	13 972 \$	14 172 \$	14 346 \$	14 324 \$
Quote-part du financement							
Détail des crédits parlementaires							
Crédits de la CCL (vote 1)	4 822 \$	5 026 \$	5 099 \$	5 120 \$	5 121 \$	5 123 \$	5 123 \$
Dépenses admissibles de rémunération	75	51	75	75	75	75	75
Total des crédits parlementaires	4 897 \$	5 077 \$	5 174 \$	5 195 \$	5 196 \$	5 198 \$	5 198 \$
Contribution des producteurs	2 860 \$	2 860 \$	3 150 \$	3 250 \$	3 400 \$	3 500 \$	3 750 \$
Contribution du marché	1 800	1 800	1 925	2 000	2 100	2 150	2 300
Autres	3 593	3 413	3 541	3 527	3 476	3 498	3 076
Total	13 150 \$	13 150 \$	13 790 \$	13 972 \$	14 172 \$	14 346 \$	14 324 \$

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 sur la CCL :

- 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 2024 à 2030

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
	2023-24	2024-25	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
Emprunts à court terme	75.8	\$ 104.6	\$ 159.6	\$ 117.0	\$ 120.6	\$ 124.1	\$ 127.9	\$ 132.1
Emprunts à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts	75.8	\$ 104.6	\$ 159.6	\$ 117.0	\$ 120.6	\$ 124.1	\$ 127.9	\$ 132.1

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
	2023-24	2024-25	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
Dollars canadiens	75.8	\$ 104.6	\$ 159.6	\$ 117.0	\$ 120.6	\$ 124.1	\$ 127.9	\$ 132.1
Dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts	75.8	\$ 104.6	\$ 159.6	\$ 117.0	\$ 120.6	\$ 124.1	\$ 127.9	\$ 132.1

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

Méthode et monnaie utilisées	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
	2023-24	2024-25	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30
Ligne de crédit: dollars canadiens	14.9	\$ 14.0	\$ 14.0	\$ 14.0	\$ 14.0	\$ 14.0	\$ 14.0	\$ 14.0
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	69.0	108.1	145.1	152.2	124.3	127.7	131.4	135.6
Emprunts: dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total des emprunts	83.9	\$ 122.1	\$ 159.1	\$ 166.2	\$ 138.3	\$ 141.7	\$ 145.4	\$ 149.6

ANNEXE A

Résultats escomptés

Mandat de la CCL

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2025-2026	Cible 2029-2030	Stratégie pour les données
Permettre aux producteurs dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution pour leur travail et leur investissement.	Le coût de production (CdP) est calculé et publié en vue d'être intégré aux prix des composants du lait au plus tard le 3 octobre.	Enquête sur le CdP et procédures	3 octobre	Début octobre	Compilation par Politiques et économie
	Le prix du lait à la ferme a été annoncé au plus tard le 1 ^{er} novembre.	Nul	Le prix du lait à la ferme est annoncé au plus tard le 1 ^{er} novembre.	Le prix du lait à la ferme est annoncé au plus tard le 1 ^{er} novembre.	Compilation par Politiques et économie et Communications
	Les calculs de mise en commun des revenus ainsi que les transferts de fonds et de données sont faits dans les délais prescrits.	Nul	8 jours maximum.	8 jours maximum.	Compilation par Finances et administration
	Les audits prévus ont été effectués.	32 audits de l'utilisation du lait (AUL) 35 audits du programme de permis des classes spéciales de lait (PPCSL) 9 audits conjoints 3 audits du programme d'importation pour la réexportation (PIR)	95 % des audits prévus ont été effectués (200 AUL, 30 PPCSL, 9 audits conjoints, 3 du PIR, 10 de partage des revenus, 25 de la classe 3[d],	95 % des audits prévus ont été effectués.	Compilation par Vérification et évaluation

		10 audits du partage des revenus 30 audits de la classe 3(d) 2 audits internes 1 évaluation de programme	2 audits internes et 1 évaluation de programme).		
Assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.	Le prix de soutien du beurre a été établi au plus tard le 1 ^{er} novembre afin d'être utilisé dans les programmes saisonniers qui assurent un équilibre entre l'offre et la demande.	Nul	Le prix de soutien a été établi au plus tard le 1 ^{er} novembre	Le prix de soutien a été établi au plus tard le 1 ^{er} novembre	Compilation par Politiques et économie
	Le contingent tarifaire de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a été importé en totalité.	3 274 tonnes	3 274 tonnes	3 274 tonnes	Compilation par Opérations commerciales et marketing
	Précision des prévisions de la demande	Nul	Les prévisions de la demande sont à plus ou moins 2 % de la demande réelle.	Les prévisions de la demande sont à plus ou moins 2 % de la demande réelle.	Compilation par Politiques et économie
	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.	Compilation par Finances et administration
	Les demandes présentées aux programmes sont toujours traitées conformément aux normes de prestation établies.	Normes de prestation des programmes.	Selon les normes de prestation propres à chaque programme.	Selon les normes de prestation propres à chaque programme.	Compilation par les gestionnaires des programmes.

Priorités stratégiques de la CCL pour 2025-2026

Priorité	Indicateur de rendement	Cible 2025-2026	Cible 2029-2030	Stratégie pour les données
Cultiver la collaboration de l'industrie pour assurer sa pérennité et sa résilience.	Le Programme pour la croissance des marchés (PCM) (volets des usines de dernier recours [UDR], des usines de valorisation des surplus de lait [UVSL] et de l'approvisionnement en lait) visant à maximiser l'utilisation de tous les composants du lait a été mis en œuvre dans son intégralité.	• Une décision quant à la possibilité/la façon de réduire le nombre de classes de lait pour stimuler la demande a été rendue par le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL). • Une décision sur les UDR a été rendue. • Le volet d'approvisionnement en lait et le sous-volet d'UVSL en sont à la phase de mise en œuvre.	La CCL a contribué à orienter l'industrie vers une croissance équilibrée et durable pour tous les composants du lait et a aidé l'industrie à mettre en place des outils et des programmes pour réduire le surplus structurel.	Surveillance et compilation par Politiques et économie
	La CCL continue de soutenir l'industrie dans ses initiatives stratégiques, de gouvernance et de durabilité.	• La CCL a commencé à coordonner la mise en œuvre des initiatives stratégiques et de gouvernance du Comité sur la mise en commun du P10. • La CCL continue de favoriser les discussions avec les parties prenantes pour adopter les politiques du P10, dont le partage des quotas et des	La CCL a fait progresser le dialogue à l'échelle nationale sur l'élaboration d'une vision commune pour une industrie laitière durable.	Surveillance, compilation et évaluation par Politiques et économie

Priorité	Indicateur de rendement	Cible 2025-2026	Cible 2029-2030	Stratégie pour les données
		coûts de transport à l'échelle nationale. • La CCL a fait le bilan des initiatives de durabilité des parties prenantes afin de déterminer les principaux domaines de contribution pour la CCL et le CCGAL. • Évaluer et officialiser les avenues pour prendre en compte la perspective des transformateurs dans le processus décisionnel.		
Moderniser les outils et les pratiques pour faciliter la prise de décisions efficaces et fondées sur des données, à l'échelle nationale, dans le but d'optimiser le système de gestion de l'offre du secteur laitier canadien.	La phase 1 de l'examen du CdP, dont l'objectif est d'optimiser les processus de collecte et de diffusion des données, a été mise en place.	• Une approche simplifiée est mise en application par la division Politiques et économie pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'enquête sur le CdP. • Des améliorations techniques sont apportées au CdP par la division Politiques et économie pour en améliorer l'efficacité et l'efficience.	Les calculs associés à l'établissement des prix du lait à la ferme ont été actualisés et modernisés pour optimiser les processus de collecte et de diffusion des données.	Surveillance et compilation par Politiques et économie
	Des accords réglementaires nouveaux ou actualisés ont pour effet d'adapter la gestion de l'offre aux conditions actuelles.	• Un nouvel accord national de partage des revenus et des marchés avec les	L'industrie continue d'adapter le cadre juridique de la gestion de	Surveillance et compilation par

Priorité	Indicateur de rendement	Cible 2025-2026	Cible 2029-2030	Stratégie pour les données
		provinces a franchi tous les niveaux d'approbation nécessaires pour sa mise en œuvre. • Une version provisoire du Règlement sur la commercialisation des produits laitiers (RCPL) proposé a été préparée et diffusée aux partenaires provinciaux. • Un processus de révision du Plan national de commercialisation (PNCL) du lait a été lancé.	l'offre aux conditions actuelles.	Politiques et économie
	Les programmes d'innovation de la CCL et le PPCSL ont été examinés.	• Les programmes appuyant l'innovation et les investissements ont été adoptés et la documentation connexe est mise à jour et achevée. • Un plan pour simplifier l'administration du PPCSL et améliorer l'expérience des participants continue d'être élaboré. Un cadre de gestion de projet a été élaboré.	La CCL a examiné ses programmes pour s'assurer qu'ils ont été adaptés au contexte sectoriel en mutation.	Surveillance et compilation par l'équipe des programmes
Optimiser l'efficacité de l'organisation en	La mise en œuvre initiale du cadre de gestion de l'information (GI), du processus décisionnel simplifié et du plan stratégique est terminée.	• Les mandats des organes directeurs sont améliorés,	La CCL a optimisé sa gouvernance et son processus décisionnel en	Surveillance et compilation par les Services intégrés

Priorité	Indicateur de rendement	Cible 2025-2026	Cible 2029-2030	Stratégie pour les données
contexte de priorités concurrentes.		actualisés et déposés aux fins d’approbation. • Un cadre décisionnel a été élaboré et mis en œuvre (p. ex., cadre de priorités + arbre décisionnel pour aligner la CCL sur sa loi, ses objectifs stratégiques, etc., y compris la prise en compte des consommateurs, des transformateurs, des producteurs, des offices de mise en marché du lait, etc.). • Un processus de planification stratégique révisé est en train d’être mis en œuvre. • Le cadre de GI est prêt, lancé et adopté.	adoptant officiellement un processus décisionnel, y compris un cadre de GI comme outil de soutien.	
	Les outils en place contribuent à éliminer les obstacles, la diversité est célébrée et des outils sont mis à la disposition des membres du personnel pour qu’ils puissent pleinement contribuer à l’efficacité de l’organisation.	• Le bien-être des employés en milieu de travail est préservé au moyen d’une évaluation annuelle des activités. • La politique sur le programme de formation des employés est révisée.	La CCL a soutenu la résilience en milieu de travail et parmi son effectif afin de favoriser un milieu de travail inclusif, propice au perfectionnement du personnel.	Surveillance et compilation par les Services intégrés

Priorité	Indicateur de rendement	Cible 2025-2026	Cible 2029-2030	Stratégie pour les données
		• Une stratégie pour soutenir le développement professionnel des employés est en place afin de répondre aux besoins de la CCL et aux objectifs de carrière individuels.		

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.

Benoit Basillais
 Chef de la direction
 Commission canadienne du lait

Original signé
 29 avril 2025