Canadian Dairy Commission | Commission canadienne du lait

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2026-2027 À 2030-2031

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE TERMINANT LE 31 JUILLET 2027

Plan d'entreprise daté du 31 mars 2026

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES 2

1. RÉSUMÉ 3

2. APERÇU 4
- 2.1 Mandat de l'organisation 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 9
- 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 16
- 4.1 Objectifs, activités et mesures de rendement pour la période de planification 16

5. BILAN FINANCIER 19
- 5.1 Gestion financière globale 19
- 5.2 Hypothèses principales utilisées pour la préparation des projections financières 19
- 5.3 États financiers et notes 20

ANNEXE A RÉSULTATS ESCOMPTÉS 27

1. RÉSUMÉ

Au 31 mars 2026, 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 2025-2026.

Grâce à la popularité stable des produits laitiers d'ici, l'industrie laitière canadienne est en pleine croissance, et cette tendance devrait se maintenir.

La CCL actualise chaque année son plan stratégique. Les buts et objectifs qu'elle s'est fixés pour l'année 2026-2027 sont présentés dans le présent plan. Ses impératifs stratégiques consistent à renforcer l'intendance, l'harmonisation et la crédibilité du système national; améliorer la proactivité, les fonctionnalités et l'état de préparation des systèmes; et augmenter et maintenir les compétences et la résilience institutionnelles. Elle a défini plusieurs objectifs stratégiques pour s'assurer de respecter ces priorités :

- Moderniser le cadre réglementaire national en fonction du contexte.
- Consolider la bonne gouvernance et le processus décisionnel à l'échelle du pays.
- Collaborer et développer des approches globales pour desservir tous les marchés de façon optimale, dans un environnement dynamique.
- Travailler activement avec les partenaires de l'industrie afin d'améliorer le système national.
- Améliorer les fonctionnalités des systèmes, les prévisions et les outils d'analyse pour appuyer une prise de décisions centrée sur l'avenir.
- Se donner les moyens de prévoir, d'évaluer et d'atténuer les risques.
- Renforcer la résilience organisationnelle en clarifiant les rôles et les priorités, en ciblant les causes des surcharges de travail et en développant le savoir-faire.
- Améliorer la communication interne, le transfert de connaissances et la documentation pour appuyer la continuité.
- Rendre la collaboration interne et externe efficace pour soutenir l'exécution des mandats à long terme.

La CCL demeure déterminée à respecter son mandat en vertu de la Loi sur la Commission canadienne du lait (Loi sur la CCL) qui consiste à, d'une part, 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'autre part, assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité. En appui à cet engagement, elle a défini plusieurs indicateurs de rendement (section 4.1 Objectifs, activités et mesures de rendement) pour la période de planification afin de suivre son progrès et de s'acquitter de son mandat.

Sur le plan financier, le budget administratif de la CCL pour 2026-2027 est de 13,7 millions $, tandis que le pouvoir d'emprunt est de 350 millions $.

Ce pouvoir d'emprunt est constitué de prêts du Trésor, pour financer les achats de beurre, et d'une ligne de crédit de 50 millions $, 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 $. Le montant est le même que l'année précédente.

2. APERÇU

2.1 Mandat de l'organisation

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État mise sur pied 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 CCL, elle a le mandat :

> **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 86 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 exécutant des activités clés pour la gestion de l'offre dans ce secteur, soit :

- Mesurer le coût de production ainsi qu'établir le prix du lait à la ferme et le prix de soutien pour le beurre;
- Équilibrer l'offre et la demande, et gérer les composants du lait;
- Soutenir le système réglementaire national;
- Administrer des programmes au nom de l'industrie.

Gestion des prix à la ferme

La CCL gère le prix du lait à la ferme en s'appuyant sur l'enquête sur le coût de production, qui permet de calculer ce qu'il en coûte pour produire du lait. Les résultats indexés de cette enquête et l'indice des prix à la consommation sont ensuite utilisés dans la formule nationale d'établissement des prix pour déterminer le rajustement annuel du prix du lait à la ferme. Cette formule tient aussi compte de l'inflation. Les consultations subséquentes donnent l'occasion

aux parties prenantes de faire valoir leur point avant qu'une décision définitive soit rendue sur ce rajustement, qui est annoncé tous les ans le 1er novembre. Enfin, les offices provinciaux de mise en marché du lait appliquent ce rajustement de prix le 1er février l'année suivante.

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.

Rajustement des cibles de production

La CCL suit et prévoit mensuellement la demande en produits laitiers au pays, et elle avise les offices provinciaux lorsqu'elle rajuste les cibles de production de lait pour que la production corresponde à la demande et ainsi éviter les pénuries et les surplus. Le rajustement des cibles tient compte de la quantité de produits laitiers importés en vertu des divers accords commerciaux du Canada, qui comblent une partie de la demande intérieure en produits laitiers. De cette façon, la production laitière canadienne satisfait la demande au bon moment.

Gestion des stocks

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[1] pour réduire les surplus de lait. Elle 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, tout au long de l'année.

Audits et soutien à l'industrie

La CCL effectue aussi des audits de conformité pour veiller au respect des règles du système laitier, elle supervise certains comités décisionnels sectoriels 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 tous les canadiennes et canadiens.

2.4 Principaux programmes

La CCL conçoit et gère des programmes[2] au profit de toute la chaîne d'approvisionnement. Elle consulte AAC lorsqu'elle en crée de nouveaux ou qu'elle revoit ceux déjà en place pour veiller

[1] Le Plan C est décrit dans le tableau 1 (page 6).
[2] Les programmes de la CCL sont décrits sur son site Web : Programmes | Commission canadienne du lait

à ce qu'ils s'inscrivent tous dans les objectifs et les priorités du ministère et du gouvernement du Canada. Ces programmes ne recoupent pas ceux offerts par d'autres ministères, organismes ou groupes de l'industrie. En voici un aperçu :

Tableau 1. Programmes administrés ou facilités par la CCL

Nom du programme	Objectif	Public cible
Programme d'innovation laitière (PIL)	Offrir aux transformateurs laitiers un accès continu au lait requis pour fabriquer des produits laitiers novateurs.	Transformateurs laitiers
Fonds d'investissement ciblé (FIC)[3]	Soutenir des projets qui répondent à des enjeux ponctuels, soulevés par les parties prenantes lors de pourparlers avec elles ou durant la démarche de planification de la CCL, et qui s'inscrivent dans les priorités de l'industrie et l'orientation stratégique de l'organisation.	Transformateurs alimentaires, associations et parties prenantes du secteur laitier
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 du beurre auprès des fabricants et entrepose le produit durant les périodes de faible consommation (de janvier à septembre), et les fabricants rachètent le beurre lorsque la consommation augmente (d'octobre à décembre).	Consommateurs
Plan C pour le fromage	Gérer les variations de l'offre et de la demande et soutenir l'industrie lors de fermetures d'usines ou de diminution à court terme de la capacité de transformation. Dans le cadre de ce programme d'entreposage conçu pour aider l'industrie laitière, la CCL achète du fromage des transformateurs, et ces derniers s'engagent à le racheter à l'intérieur d'une période prédéterminée. Le fromage est acheté et vendu au même prix.	Transformateurs laitiers

[3] Le FIC est un « modèle » actualisé de financement pour l'innovation et l'investissement, qui remplacera le Fonds d'investissement partagé (FIP) dès 2026-2027. La première initiative lancée (en mai 2026) en vertu de ce modèle est le FIC pour les spécifications de l'utilisation finale du beurre.

Nom du programme	Objectif	Public cible
Mozzarella pour les pizzas fraîchement préparées (Classe 3 [d])	Offrir aux restaurants du fromage mozzarella à prix concurrentiel pour les pizzas qui sont préparées et cuites sur place.	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 du bétail	Préserver le marché des solides non gras.	Fabricants d'aliments pour le bétail
Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (2024-2029) (PPDPL) (au nom d'AAC).	Indemniser les producteurs laitiers en réponse aux répercussions de l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM).	Producteurs laitiers
Fonds pour l'innovation et l'investissement dans le secteur laitier (FIISL) (au nom d'AAC)	Aider les transformateurs laitiers qui investissent dans des solutions novatrices visant à faciliter 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; 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 provinciaux 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. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

3.1 Environnement interne

Ressources humaines

La Commission canadienne du lait (CCL) est une société d'État. Le Conseil du Trésor du Canada est l'employeur des 86 membres du personnel de la CCL, qui ont les mêmes conventions collectives et régimes de retraite que les employés des 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. Pour cette raison, il peut être difficile de maintenir en poste le personnel et de préserver l'expertise. La CCL a déjà mis en place des mesures pour accroître la rétention, comme des plans de développement, et en est aux toutes dernières étapes de l'élaboration d'une Directive sur l'apprentissage, la formation et le perfectionnement (directive interne). Cette directive vise à garantir que tous les employés ont accès à des occasions de formation qui soutiennent leur développement personnel et leurs aspirations professionnelles. Elle décrit les principaux processus liés à l'apprentissage et au perfectionnement, notamment la formation pendant et en dehors des heures de travail, les lignes directrices relatives à la formation en langues officielles, les exigences en matière d'engagement des employés ainsi que les dispositions concernant les congés sans solde.

La directive devrait être achevée et communiquée au personnel d'ici le printemps 2026. La CCL continuera de suivre la situation et de rechercher des pratiques exemplaires 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. Elle est dotée d'un effectif représentatif (annexe I) et continuera de s'efforcer de conserver une vision diversifiée et inclusive 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 terrains, de bâtiments, de véhicules ou d'équipement spécialisé et elle ne planifie pas d'acquérir de tels actifs durant la période de planification.

Elle loue des espaces de bureau d'AAC et elle a renouvelé son bail pour la période allant du 1er 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 initiatives pour le secteur laitier comprennent des programmes d'entreposage du beurre qui assurent un approvisionnement constant de produits laitiers à la population canadienne. 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, appelé le Plan C. Il 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. Lorsqu'elle calcule les besoins en lait canadien, la CCL tient compte des produits laitiers importés en vertu de ces accords.

Tendances financières

La Banque du Canada a commencé à abaisser ses taux d'intérêt; ils sont passés de 5 % en juin 2024 à 2,25 % en décembre 2025. Certaines grandes banques du Canada anticipent que les taux de la Banque du Canada vont augmenter entre 2,75 % et 3 % d'ici la fin de l'année civile 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 ainsi que d'autres coûts de programme sont donc recouvrés 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, elle a accompli, depuis le début de l'année laitière[4], 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 2025, la CCL a procédé à l'examen annuel du prix du lait versé aux fermes canadiennes. En fonction des résultats de l'enquête sur le coût de production, de la formule nationale d'établissement des prix et des consultations auprès des parties prenantes, les changements suivants ont été mis en œuvre le 1er février 2026 :

- Le prix du lait à la ferme a augmenté de 2,325 5 %
- Les frais de possession de la CCL sont passés de 0,013 7 $ à 0,025 4 $ par kilogramme de beurre.
- Le prix de soutien pour le beurre a augmenté de 10,348 9 $ à 10,566 2 $ par kilogramme.

Ce prix 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.

[4] Année laitière : du 1er août au 31 juillet.

Initiatives de la CCL

Examen du coût de production

Dans le cadre de son mandat visant à offrir aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace 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 ce qu'il en coûte aux fermes pour produire un hectolitre de lait. En 2024, le conseil d'administration de la CCL a entrepris un examen interne du coût de production dans le but de produire une enquête efficace et transparente, bien comprise et acceptée par les producteurs laitiers et les parties prenantes. L'examen devrait se poursuivre tout au long de l'année 2026.

Engagement des transformateurs

En réponse à l'évolution de la dynamique du secteur et aux commentaires des transformateurs, le conseil d'administration de la CCL a amorcé des consultations et des discussions stratégiques visant à améliorer la mobilisation et la réactivité. Les contributions des transformateurs reçues lors des récents efforts de démarchage ont été positives. Il s'agit donc là d'une occasion de renforcer la collaboration et de bâtir la confiance grâce à des mécanismes plus structurés et inclusifs. Les consultations récentes ont mis en évidence l'importance de créer des occasions de dialogue à l'échelle nationale, en complément des cadres provinciaux existants et des structures de gouvernance de l'industrie.

Pour répondre à ces besoins, la CCL a élaboré une stratégie d'engagement des transformateurs, qui est en cours de communication aux intervenants de l'industrie. Cette stratégie vise à améliorer la collaboration grâce à des canaux de communication plus clairs, à une participation plus précoce au processus décisionnel et à des démarches de consultation structurées, en adéquation avec les exigences réglementaires et les objectifs collectifs de l'industrie. Cette initiative constitue une démarche proactive pour garantir que les transformateurs disposent d'une voix significative au sein du système de gestion de l'offre, tout en favorisant la résilience à long terme de l'industrie. Sa mise en œuvre se fera de façon progressive au cours des années laitières 2025-2026 et 2026-2027.

Révision de l'Accord du P10

L'Entente globale sur la mise en commun des revenus du lait 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 mise à jour 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 provinciaux et la CCL en sont les signataires.

Adaptation du Règlement sur la commercialisation des produits laitiers (RCPL)
En collaboration avec AAC et Justice Canada, la CCL envisage de mettre à jour le 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. Cependant, plusieurs dispositions, en particulier celles liées aux calculs des quotas, sont désormais désuètes.

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 et dans la plus récente lettre de mandat du premier ministre du Canada.

Créer un environnement propice à une croissance novatrice et durable dans le secteur
La CCL continue d'offrir son soutien et son expertise à l'industrie afin de contribuer à développer des marchés à valeur ajoutée pour les protéines et les autres solides du lait, et elle encourage les initiatives sectorielles relatives à l'utilisation des composants du lait. L'intention derrière la mise en œuvre du Fonds pour l'investissement et l'innovation dans le secteur laitier et du Programme pour la croissance des marchés 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 et le Fonds d'investissement partagé favorisent l'innovation dans le secteur laitier. Comme susmentionné, l'équipe d'administration des programmes a décidé de mettre à l'essai une version modernisée de ce fonds (le Fonds d'investissement ciblé) pour répondre à des besoins précis de l'industrie.

Travailler avec les secteurs agricoles soumis à la gestion de l'offre 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 accords commerciaux dans le contexte de la gestion de l'offre. Elle administre la deuxième itération du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers, de 2024 à 2030.

Bâtir une seule économie canadienne unifiée en éliminant les obstacles au commerce interprovincial et en définissant et accélérant les projets d'intérêt national qui créent des liens entre nos communautés et transforment notre pays
La CCL contribue à réduire les obstacles interprovinciaux en coordonnant la mise en marché nationale du lait. Grâce à une série d'accords fédéraux-provinciaux élaborés au fil des décennies,

elle collabore avec les provinces pour assurer la coordination de la production laitière et l'harmonisation des politiques pour la commercialisation des produits laitiers au Canada. La CCL offre un cadre national unifié qui facilite la circulation des produits laitiers à travers les frontières provinciales.

Elle appuie les efforts fédéraux visant à harmoniser la réglementation et à réduire les obstacles au commerce intérieur.

Par l'entremise de son Plan prospectif de la réglementation, des examens de l'ensemble des règlements et de ses orientations aux entreprises, elle contribue aux initiatives fédérales visant à concilier les réglementations entre les administrations (un élément essentiel de l'élimination des obstacles interprovinciaux).

Les travaux de la CCL s'inscrivent dans les efforts nationaux visant à éliminer les obstacles dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

Le gouvernement fédéral s'attaque activement à ces obstacles commerciaux, notamment en aidant les entreprises à obtenir des permis alimentaires et en améliorant la reconnaissance des normes provinciales. Les activités réglementaires et de gestion du quota de la CCL appuient directement ces priorités du gouvernement.

Des chaînes d'approvisionnement laitières nationales stables contribuent aux grands projets d'envergure nationale, puisqu'ils dépendent de filières intérieures prévisibles et résilientes. Le mandat de la CCL qui consiste à assurer un approvisionnement continu de produits laitiers de qualité renforce la stabilité économique nationale et soutient des objectifs plus larges en matière d'infrastructures et d'intégration économique.

Enfin, le leadership de la CCL contribue à la cohésion et à la stabilité de l'industrie laitière nationale. En veillant à ce que les producteurs reçoivent un revenu équitable et que les Canadiennes et Canadiens aient un accès fiable aux produits laitiers, elle aide à réduire les disparités régionales et à unifier l'économie nationale.

Réduire les coûts pour les Canadiennes et les Canadiens, et les aider à aller de l'avant

La CCL rajuste les prix du lait pour refléter les coûts réels de production, ce qui contribue à la prévisibilité des hausses. La formule nationale d'établissement des prix tient compte à la fois des coûts de production et de l'inflation, repose sur des données factuelles et garantit que les rajustements de prix sont conformes aux réalités économiques plutôt qu'à la volatilité du marché. La CCL a publié des renseignements sur l'enquête sur le coût de production et la formule nationale. Ce modèle équilibré contribue à protéger les consommateurs contre des hausses de prix soudaines tout en assurant un approvisionnement stable en produits laitiers.

Une tarification réactive aide aussi à gérer les pressions inflationnistes sur les budgets alimentaires. Lorsque les coûts de production diminuent, la formule de la CCL résulte en une baisse des prix à la ferme, comme en témoigne l'annonce en 2024 d'une diminution du prix du lait de -0,023 7 % pour 2025. De plus, la hausse de 2,375 0 % annoncée à l'automne 2025, pour 2026, constituait un rajustement équilibré, en adéquation avec l'inflation des prix des aliments.

La CCL mène de vastes consultations afin de s'assurer que les décisions en matière de prix tiennent compte des répercussions sur la population canadienne. Chaque automne, elle consulte les producteurs, les transformateurs, les détaillants, les restaurateurs et les consommateurs[5] avant de rajuster le prix du lait à la ferme selon la formule établie par l'industrie. Elle s'assure ainsi que les intervenants à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement (des producteurs aux transformateurs et aux consommateurs) sont bien informés et entendus, et que leur point de vue ainsi que les impacts potentiels sont pris en considération.

Consacrer moins d'argent au fonctionnement de l'appareil gouvernemental pour que les Canadiennes et les Canadiens puissent investir davantage dans les gens et les entreprises qui bâtiront l'économie la plus forte du G7

La CCL rationalise son cadre réglementaire grâce à des examens et efforts de modernisation constants, en veillant à ce que la réglementation demeure actuelle, efficace et alignée sur les priorités fédérales, dont celle de réduire les coûts opérationnels et le fardeau administratif. La suppression des réglementations obsolètes permet d'accélérer la prise de décision et de mieux s'adapter aux réalités opérationnelles, aide les employés à mieux comprendre ce qu'ils doivent faire et pourquoi, et rend la mise en conformité plus simple et plus cohérente. Les ressources ne sont pas gaspillées au respect d'exigences ou de contextes juridiques qui n'existent plus.

Avec une petite équipe spécialisée de 86 personnes, la CCL fonctionne efficacement pour assurer la prestation de programmes nationaux, appliquer les mécanismes de fixation des prix, gérer les quotas et coordonner l'industrie. Cette efficacité opérationnelle contribue à garantir que les ressources publiques sont utilisées de manière responsable et stratégique.

Examen exhaustif des dépenses

La CCL soutient l'engagement du gouvernement à limiter les dépenses de fonctionnement courantes afin de réaliser des investissements qui stimuleront la croissance économique et profiteront à la population.

Dans ce cadre, elle prévoit réduire ses dépenses ainsi :

[5] Association des consommateurs du Canada (a cessé ses activités en 2024; la CCL est en train de trouver un autre représentant des consommateurs pour les consultations futures).

	Année laitière (selon le plan d'entreprise)	Exercice financier (selon le budget de 2025)
2025-2026	127 333 $	0 $
2026-2027	424 333 $	382 000 $
2027-2028	593 667 $	509 000 $
2028-2029	763 000 $	763 000 $

On prévoit que ces réductions entraîneront une diminution de moins de trois équivalents temps plein d'ici 2028-2029.

La CCL réalisera ces baisses en tirant parti des gains d'efficacité opérationnelle dans les domaines suivants :

- Acquisition de services
- Engagement des parties prenantes
- Activités de technologie de l'information

Les chiffres présentés dans le présent plan d'entreprise traduisent ces réductions.

4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

4.1 Objectifs, activités et mesures de rendement pour la période de planification

Le rapport annuel[6] détaille le rendement de la Commission canadienne du lait (CCL) pour 2024-2025.

En 2025-2026, la CCL et l'industrie ont entretenu une relation de collaboration, l'effectif s'est stabilisé et les aspects du système de gestion de l'offre ont été administrés selon les cibles.

Les buts, objectifs et priorités stratégiques établis par l'organisation pour la période visée s'inscrivent dans la foulée de certains objectifs de l'an dernier. Ils ont toutefois été révisés pour correspondre au contexte actuel ainsi qu'à l'orientation et aux besoins de l'industrie. Les indicateurs de rendement et les objectifs sont regroupés selon le mandat, le rôle et les trois impératifs stratégiques de la CCL. Cette section du plan présente, pour chacune des priorités stratégiques, les buts stratégiques quinquennaux de la CCL, les objectifs pour 2026-2027 ainsi que les indicateurs de rendement associés à ces objectifs. Les cibles figurent à l'annexe B.

Le principal rôle de la CCL est de soutenir l'industrie laitière canadienne. La Loi sur la CCL ne lui confère pas le droit d'en dicter le futur. Habituellement, le contexte au sein duquel le secteur opère change tous les trois à cinq ans. Or, les changements se sont accélérés dans les dernières années. La CCL n'établit donc pas d'objectifs dans un horizon au-delà de cinq ans.

[6] Rapport annuel de la CCL 2024-2025

Mandat de la CCL

Vision	Exercer son leadership pour dynamiser l'industrie laitière canadienne et en faire profiter l'ensemble de la population canadienne.

La CCL vise à équilibrer et à servir l'intérêt de tous les représentants de l'industrie laitière, c'est-à-dire les producteurs, les transformateurs, les surtransformateurs, les exportateurs, les consommateurs et les différents ordres de gouvernement.

Mandat	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.

Voici les activités courantes de la CCL par rapport à la gestion de l'offre. Elles consistent entre autres à déterminer avec exactitude la quantité de lait à produire, à voir au fonctionnement des programmes permettant d'équilibrer la saisonnalité de la production et de la consommation, à superviser les ententes fédérales-provinciales, ainsi qu'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 doit effectuer plusieurs calculs, transferts de fonds et audits externes. Toutes ces activités sont importantes pour assurer le bon fonctionnement du système.

Indicateurs de rendement						
	• Le coût de production 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 1er novembre.	• Les calculs de mise en commun des revenus et les transferts de fonds et de données sont faits dans les délais prescrits : 8 jours maximum.	• 95 % des audits et examens prévus ont été effectués (audits de l'utilisation du lait, Programme de permis des classes spéciales de lait, audits conjoints, Programme d'importation pour réexportation, examens du partage de revenu, classe 3[d], audits internes et évaluations de programmes).	• Le prix de soutien du beurre a été établi au plus tard le 1er novembre afin d'être utilisé dans les programmes saisonniers qui équilibrent l'offre et la demande.	• Le contingent tarifaire de beurre de l'Organisation mondiale du commerce 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.

VISION STRATÉGIQUE		
Agir comme catalyseur de confiance dans la progression d'une industrie laitière canadienne solidaire, dynamique et résiliente.		
Impératif stratégique	**Impératif stratégique**	**Impératif stratégique**
Renforcer l'intendance, l'harmonisation et la crédibilité du système national.	**Améliorer la proactivité, les fonctionnalités et l'état de préparation des systèmes.**	**Augmenter et maintenir les compétences et la résilience institutionnelles.**
Améliorer l'intendance du système national à l'aide d'une gouvernance claire, d'une action concertée et d'une grande confiance.	Prendre des décisions axées sur l'avenir en améliorant les systèmes, en prévoyant les risques et en agissant de manière proactive.	Gérer les pressions liées à la charge de travail et accroître la résilience organisationnelle.
Objectifs stratégiques	**Objectifs stratégiques**	**Objectifs stratégiques**
1. Moderniser le cadre réglementaire national en fonction du contexte. 2. Consolider la bonne gouvernance et le processus décisionnel à l'échelle du pays. 3. Collaborer et développer des approches globales pour desservir tous les marchés de façon optimale, dans un environnement dynamique. 4. Travailler activement avec les partenaires de l'industrie afin d'améliorer le système national.	1. Améliorer les fonctionnalités des systèmes, les prévisions et les outils d'analyse pour appuyer une prise de décisions centrée sur l'avenir. 2. Se donner les moyens de prévoir, d'évaluer et d'atténuer les risques.	1. Renforcer la résilience organisationnelle en clarifiant les rôles et les priorités, en ciblant les causes des surcharges de travail et en développant le savoir-faire. 2. Améliorer la communication interne, le transfert de connaissances et la documentation pour appuyer la continuité. 3. Rendre la collaboration interne et externe efficace pour soutenir l'exécution des mandats à long terme.

5. BILAN 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 examiné par l'équipe de la haute direction et adopté par le conseil d'administration (CA). Au cours de l'année, le Comité de vérification examine les rapports financiers trimestriels et en recommande l'examen au CA. Une fois approuvés, ils sont publiés sur le site Web public de la CCL et envoyés au contrôleur général. Le CA examine et approuve aussi les états financiers de fin d'année, qui sont audités par le Bureau du vérificateur général et intégrés au rapport annuel, déposé au Parlement.

5.2 Hypothèses principales utilisées pour la préparation des projections financières

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 2025 et sur des projections pour le reste de l'année. Certains résultats financiers sont particulièrement sensibles à toute fluctuation importante 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 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 produits laitiers en 2025-2026 devrait augmenter de 2 % par année de 2026-2027 à 2030-2031.

Les ventes intérieures de beurre (y compris le beurre importé) seront d'environ 23,8 millions de kilogrammes en 2025-2026, de 24,5 millions de kilogrammes en 2026-2027, de 23,4 millions de kilogrammes en 2027-2028 et de 21,4 millions de kilogrammes pour le reste des années.

Le budget prévoit aussi que les stocks du Plan C varieront entre 1 000 et 1 100 tonnes à la fin de 2025-2026 et pour 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 le temps 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 2,25 % pour le reste de 2025-2026, de 2,75 % pour 2026-2027 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 4,25 % en 2025-2026, à 4,75 % en 2026-2027 et à 5,0 % pour le reste des années. Ces hypothèses sont fondées sur des prévisions publiées par des institutions financières au Canada. Toutefois, ces frais d'intérêt 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 FINANCIERE
au 31 JUILLET 2025-2031

(en milliers)

	Réel vérifié 2024-25	Budget 2025-26	Prévision 2025-26	Budget 2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
ACTIF								
Actifs courants								
Trésorerie	4 $	500 $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
Clients et autres débiteurs								
Comptes clients	2 557	980	985	980	975	970	965	965
Avances aux agences et offices provinciaux	8 889	12 240	12 000	12 240	12 485	12 735	12 990	13 250
Mises en commun	2 697	1 800	2 500	1 800	1 800	1 900	1 900	1 900
Stocks	178 119	126 958	149 724	154 868	136 944	139 984	142 504	145 084
Accords de rachat du Plan C	2 195	8 978	5 859	3 906	4 950	4 950	4 950	4 950
	194 461	**151 456**	**171 068**	**173 794**	**157 154**	**160 539**	**163 309**	**166 149**
Actifs non courants								
Accords de rachat du Plan C	5 859	4 950	3 906	4 950	4 950	4 950	4 950	4 950
Actifs au titre de droits d'utilisation	254	102	102	1 533	1 374	1 215	1 056	897
	6 113	**5 052**	**4 008**	**6 483**	**6 324**	**6 165**	**6 006**	**5 847**
Total des actifs	**200 574** $	**156 508** $	**175 076** $	**180 277** $	**163 478** $	**166 704** $	**169 315** $	**171 996** $
PASSIF								
Passifs courants								
Découvert bancaire	8 889 $	12,240	12 000 $	12 240 $	12 485 $	12 735 $	12 990 $	13 250 $
Fournisseurs et autres créditeurs								
Fournisseurs et charges à payer	12 843	12,431	12 356	12 635	8 610	8 781	8 957	9 136
Distribution aux agences et offices provinciaux	750	267	1 629	172	155	136	131	131
Autres créditeurs	1 995	1,162	1 205	1 266	1 227	1 245	1 229	1 248
Revenu reporté	-	500	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès du gouvernement du Canada	149 203	104,789	123 224	128 694	116 939	121 107	124 505	128 004
	173 680	131 389	150 414	155 007	139 416	144 004	147 812	151 769
Non courants								
Obligation locative	292	170	132	1 590	1 448	1 302	1 152	1 002
CAPITAUX PROPRES								
Résultats non distribués	26 602	24,949	24 530	23 680	22 614	21 398	20 351	19 225
Total du passif et des capitaux propres	**200 574 $**	**156 508 $**	**175 076 $**	**180 277 $**	**163 478 $**	**166 704 $**	**169 315 $**	**171 996 $**

État des résultats et du résultat global

Les ventes intérieures et le coût des marchandises vendues prévus au budget pour 2026-2027 et 2027-2028 sont plus élevés que ceux prévus pour 2025-2026 et pour le reste de la période de planification. Les niveaux élevés de stocks en 2025-2026 et 2026-2027, qui seront écoulés en 2026-2027 et 2027-2028, expliquent cette situation.

Les charges financières devraient diminuer à compter de 2026-2027, puisque les quantités élevées de stocks (achetés entre 2024-2025 et 2026-2027) devraient être écoulées. Les taux d'intérêt devraient demeurer relativement stables durant la période de planification; ils ne devraient donc pas entraîner de variations des charges financières. 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 2025-2026 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. La baisse observée à compter de 2026-2027 s'explique par la mise en œuvre de mesure découlant de l'examen exhaustif des dépenses. De plus amples informations sont présentées à la section 3.4.

Les revenus provenant des services professionnels comprennent le financement reçu 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 recouvrés auprès des producteurs et du marché, ils n'ont donc aucune incidence sur les résultats financiers de la CCL. Ces coûts devraient être inférieurs aux prévisions pour 2025-2026, puisque les quantités moyennes détenues au cours de l'année ont été inférieures aux attentes. Ils devraient toutefois augmenter à compter de 2026-2027, car les quantités devraient être plus élevées pour le reste de la période de planification.

Les résultats prévus et projetés de l'état des résultats et du résultat global sont volontairement négatifs. En effet, des investissements sont planifiés dans des initiatives qui consommeront progressivement le solde du compte du beurre importé (CBI), lequel

représente la majeure partie des résultats non distribués de la CCL présentés dans l'état des variations des capitaux propres ci-dessous.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2025 à 2031

(en milliers)

	Réel vérifié 2024-25	Budget 2025-26	Prévision 2025-26	Budget 2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
Ventes et coûts des ventes au Canada								
Ventes	253 384 $	278 014 $	249 015 $	261 699 $	253 735 $	235 629 $	239 054 $	243 103 $
Coût des marchandises vendues	250 904	276 437	246 737	260 147	252 270	234 183	237 614	241 663
Frais de transport et de possession	5 680	3 635	4 796	4 117	3 702	3 770	3 850	3 933
Charges financières	2 554	1 577	2 414	2 143	2 067	2 067	2 068	2 068
Marge brute (perte) sur les ventes au Canada	(5 754)	(3 635)	(4 932)	(4 708)	(4 304)	(4 391)	(4 478)	(4 561)
Autres produits								
Financement provenant des mises en commun	12 168	12 959	14 153	14 656	14 409	14 503	14 909	15 075
Financement par le gouvernement du Canada	5 180	5 174	5 046	4 841	4 672	4 505	4 505	4 505
Services professionnels et autres produits	2 322	2 297	2 301	2 257	2 123	1 990	1 290	1 157
	19 670	20 430	21 500	21 754	21 204	20 998	20 704	20 737
Total de la marge brute (perte) et des autres produits	**13 916**	**16 795**	**16 568**	**17 046**	**16 900**	**16 607**	**16 226**	**16 176**
Charges opérationnelles								
Initiatives de l'industrie	276	800	785	1 085	1 075	915	800	800
Étude sur le coût de production	1 238	1 282	1 236	1 299	1 326	1 353	1 382	1 413
Coût du programme du Plan C	1 156	1 453	742	974	1 049	939	940	950
Autres charges (recouvrements)	847	636	601	666	711	725	740	755
	3 517	4 171	3 364	4 024	4 161	3 932	3 862	3 918
Frais d'administration								
Salaires et avantages du personnel	10 717	11 560	11 110	11 597	11 613	11 787	11 464	11 436
Autres frais d'administration	2 112	2 230	2 537	2 103	2 037	1 968	1 816	1 817
	12 829	13 790	13 647	13 700	13 650	13 755	13 280	13 253
Total des charges opérationnelles et des frais d'administration	**16 346**	**17 961**	**17 011**	**17 724**	**17 811**	**17 687**	**17 142**	**17 171**
Résultat avant distribution aux agences et offices provinciaux	**(2 430)**	**(1 166)**	**(443)**	**(678)**	**(911)**	**(1 080)**	**(916)**	**(995)**
Distribution aux agences et offices provinciaux	750	267	1 629	172	155	136	131	131
Résultat net et résultat global total	**(3 180) $**	**(1 433) $**	**(2 072) $**	**(850) $**	**(1 066) $**	**(1 216) $**	**(1 047) $**	**(1 126) $**

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2025 à 2031

(en milliers)

	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2024-25	2025-26	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles								
Entrées de trésorerie - clients et autres	256 317 $	280 316 $	252 888 $	263 961 $	255 863 $	237 624 $	240 349 $	244 260 $
Sorties de trésorerie - fournisseurs et autres	(354 841)	(252 514)	(240 764)	(286 739)	(259 709)	(258 307)	(260 787)	(264 970)
Entrées de trésorerie - agences et offices provinciaux (mise en commun)	9 004	12 719	11 239	15 116	14 164	14 153	14 654	14 815
Sorties de trésorerie - agences et offices provinciaux (excédent d'exploitation)	(130)	(702)	(750)	(1 629)	(172)	(155)	(136)	(131)
Entrée de trésorerie - gouvernement du Canada	5 180	5 174	5 046	4 841	4 672	4 505	4 505	4 505
Entrée de trésorerie - revenus d'intérêts	24	-	-	-	-	-	-	-
Sorties de trésorerie - accords de rachat du Plan C	(5 971)	(4 950)	(5 553)	(4 950)	(4 950)	(4 950)	(4 950)	(4 950)
Entrées de trésorerie - accords de rachat du Plan C	10 606	4 527	3 841	5 860	3 906	4 950	4 950	4 950
Intérêts versés sur les emprunts et le contrat de location	(2 327)	(1 827)	(2 923)	(2 037)	(2 123)	(2 090)	(2 089)	(2 088)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	**(82 138)**	**42 743**	**23 024**	**(5 577)**	**11 651**	**(4 270)**	**(3 504)**	**(3 609)**
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Produits des décaissements sur la ligne de crédit	43 774	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Remboursements des décaissements sur la ligne de crédit	(34 885)	(39 760)	(36 889)	(39 760)	(39 755)	(39 750)	(39 745)	(39 740)
Nouveaux emprunts auprès du gouvernement du Canada	296 353	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Remboursements d'emprunts au gouvernement du Canada	(216 075)	(242 818)	(225 979)	(194 530)	(211 754)	(195 834)	(196 601)	(196 501)
Paiement en capital sur le contrat de location	(198)	(165)	(160)	(133)	(142)	(146)	(150)	(150)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	**88 969**	**(42 743)**	**(23 028)**	**5 577**	**(11 651)**	**4 270**	**3 504**	**3 609**
Entrées (sorties) de trésorerie nettes	6 831	-	(4)	-	-	-	-	-
Trésorerie (découvert bancaire) net au début de l'exercice	(6 827)	500	4	-	-	-	-	-
Trésorerie net à la fin de l'exercice	**4**	**500**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Élément :								
Trésorerie	4	500	-	-	-	-	-	-
Trésorerie net	**4 $**	**500 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**

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 résultats non distribués de la CCL proviennent surtout des profits générés par la vente du beurre importé (le CBI), étant donné que les prix mondiaux du beurre ont toujours été inférieurs aux prix canadiens. Ces bénéfices soutiennent des initiatives qui profitent à l'ensemble de l'industrie, notamment la recherche, le développement de la main-d'œuvre ainsi que l'échantillonnage et l'analyse du lait. Toutefois, à l'avenir, les revenus tirés de l'administration du beurre importé pourraient être moins élevés, car la hausse des coûts du beurre importé devrait exercer une pression supplémentaire sur les marges du compte.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2025 à 2031

(en milliers)

	Réel vérifié	Budget	Prévision	Budget				
	2024-25	2025-26	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
Résultats non distribués au début de l'exercice	29 782 $	26 382 $	26 602 $	24 530 $	23 680 $	22 614 $	21 398 $	20 351 $
Résultat global total de l'exercice	(3 180)	(1 433)	(2 072)	(850)	(1 066)	(1 216)	(1 047)	(1 126)
Résultats non distribués à la fin de l'exercice	26 602 $	24 949 $	24 530 $	23 680 $	22 614 $	21 398 $	20 351 $	19 225 $

Frais d'administration et crédits parlementaires

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 2025-2026, les coûts prévus pour le personnel sont inférieurs au montant budgété, en partie en raison de la mise en œuvre de mesures liées à l'examen exhaustif des dépenses (EED), qui ont une incidence sur le personnel, ainsi que de départs imprévus d'employés ou de congés. Pour la période de planification de 2026-2027 à 2030-2031, ces coûts tiennent compte des progressions salariales en fonction des échelons, des augmentations économiques ainsi que de nouvelles mesures liées à l'EED, ayant une incidence sur le personnel. De légères réductions sont observées au cours des deux dernières années laitières en raison de la cessation anticipée des activités liées au PPDPL et au FIISL.

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. Une diminution des dépenses associées à ces services est observée dès 2026-2027 et s'explique surtout par les mesures découlant de l'EED qui ciblent la réduction du recours aux services contractuels.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
FRAIS D'ADMINISTRATION ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2025 à 2031

(en milliers)

	Budget 2025-26	Prévisions 2025-26	Budget 2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
Personnel	11 560 $	11 110 $	11 597 $	11 613 $	11 787 $	11 464 $	11 436 $
Services professionnels et spéciaux	1 491	1 619	1 213	1 148	1 083	933	933
Location	301	426	386	409	406	402	402
Transport et communications	382	431	445	420	420	420	420
Services d'information	6	7	6	6	6	6	6
Acquisition d'équipement	26	26	26	26	26	26	26
Matériel et fournitures	12	15	18	18	18	18	18
Réparation et entretien	8	8	8	8	8	8	8
Dépenses diverses	4	4	2	2	2	4	4
Total des frais d'administration	13 790 $	13 647 $	13 701 $	13 651 $	13 756	13 281 $	13 253 $
Dépenses en capital	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $
Total des frais d'administration et dépenses en capital	13 790 $	13 647 $	13 701 $	13 651 $	13 756 $	13 281 $	13 253 $
Quote-part du financement							
Détail des crédits parlementaires							
Crédits de la CCL (vote 1)	5 099 $	4 995 $	4 766 $	4 597 $	4 430 $	4 430 $	4 430 $
Dépenses admissibles de rémunération	75	51	75	75	75	75	75
Total des crédits parlementaires	5 174 $	5 046 $	4 841 $	4 672 $	4 505 $	4 505 $	4 505 $
Contribution des producteurs	3 150 $	3 150 $	3 300 $	3 500 $	3 500 $	3 750 $	3 750 $
Contribution du marché	1 925	1 925	2 050	2 200	2 200	2 300	2 300
Autres	3 541	3 526	3 510	3 279	3 551	2 726	2 698
Total	13 790 $	13 647 $	13 701 $	13 651 $	13 756 $	13 281 $	13 253 $

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 autorisé par le gouverneur en conseil, en vue de l'exercice des pouvoirs décrits aux alinéas 9(1)a) et b) de cette 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 d'exercer les pouvoirs prévus aux alinéas 9(1)f) à i) de la loi et le débiter des frais nécessaires à cette fin.

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 $.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
PLAN D'EMPRUNT
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2025 à 2031

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
	2024-25	2025-26	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
Emprunts à court terme	158,1 $	117,0 $	135,2 $	140,9 $	129,4 $	133,8 $	137,5 $	141,3 $
Emprunts à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts	**158,1 $**	**117,0 $**	**135,2 $**	**140,9 $**	**129,4 $**	**133,8 $**	**137,5 $**	**141,3 $**

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
	2024-25	2025-26	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
Dollars canadiens	158,1 $	117,0 $	135,2 $	140,9 $	129,4 $	133,8 $	137,5 $	141,3 $
Dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts	**158,1 $**	**117,0 $**	**135,2 $**	**140,9 $**	**129,4 $**	**133,8 $**	**137,5 $**	**141,3 $**

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

Méthode et monnaie utilisées	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
	2024-25	2025-26	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
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	153,1	152,2	122,1	157,6	129,4	133,3	137,1	141,0
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	**168,1 $**	**166,2 $**	**136,1 $**	**171,6 $**	**143,4 $**	**147,3 $**	**151,1 $**	**155,0 $**

ANNEXE A
RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Mandat de la CCL

Résultat	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2026-2027	Cible 2030-2031	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	Résultats compilés par le service Politiques et économie
	Le prix du lait à la ferme est annoncé au plus tard le 1er novembre.	Aucune	Le prix du lait à la ferme est annoncé au plus tard le 1er novembre.	Le prix du lait à la ferme est annoncé au plus tard le 1er novembre.	Résultats compilés par les services Politiques et économie et Communications
	Les calculs de mise en commun des revenus et les transferts de fonds et de données sont faits dans les délais prescrits.	Aucune	8 jours maximum.	8 jours maximum.	Résultats compilés par le service Finances et administration
	Les audits et examens prévus (projets ou missions) sont terminés.	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) 10 examens du partage des revenus 30 examens de la classe 3(d) 2 audits internes	95 % des missions prévues ont été effectuées (200 AUL, 30 PPCSL, 9 audits conjoints, 3 du PIR, 10 examens de partage des revenus, 25 de la classe 3[d], 2 audits internes et 1 évaluation de programme).	95 % des missions prévues ont été effectuées.	Résultats compilés par le service Vérification et évaluation

		1 évaluation de programme			
Assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.	Le prix de soutien du beurre est établi au plus tard le 1er novembre afin d'être utilisé dans les programmes saisonniers qui équilibrent l'offre et la demande.	Aucune	Le prix de soutien a été établi au plus tard le 1er novembre.	Le prix de soutien a été établi au plus tard le 1er novembre.	Résultats compilés par le service Politiques et économie
	Le contingent tarifaire de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) est importé en totalité.	3 274 tonnes	3 274 tonnes	3 274 tonnes	Résultats compilés par le service d'administration des programmes
	Précision des prévisions de la demande	Aucune	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.	Résultats compilés par le service 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.	Résultats compilés par le service 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.	Résultats compilés par les gestionnaires des programmes.

Impératifs stratégiques de la CCL pour 2026-2027

Impératif	Indicateur de rendement	Cible 2026-2027	Cible 2030-2031	Stratégie pour les données
Renforcer l'intendance, l'harmonisation et la crédibilité du système national.	Améliorer l'intendance du système national à l'aide d'une gouvernance claire, d'une action concertée et d'une grande confiance.	1. Moderniser le cadre réglementaire national en fonction du contexte. 2. Consolider la bonne gouvernance et le processus décisionnel à l'échelle du pays. 3. Collaborer et développer des approches globales pour desservir tous les marchés de façon optimale, dans un environnement dynamique. 4. Travailler activement avec les partenaires de l'industrie afin d'améliorer le système national.	Une intendance efficace du système national a été établie, renforçant la concertation entre les administrations et améliorant la crédibilité et la cohérence du système.	Résultats compilés par le CA de la CCL et le service Politiques et économie
Améliorer la proactivité, les fonctionnalités et l'état de préparation des systèmes.	Prendre des décisions axées sur l'avenir en améliorant les systèmes, en prévoyant les risques et en agissant de manière proactive.	1. Améliorer les fonctionnalités des systèmes, les prévisions et les outils d'analyse pour appuyer une prise de décisions centrée sur l'avenir. 2. Se donner les moyens de prévoir, d'évaluer et d'atténuer les risques.	La proactivité, les fonctionnalités et l'état de préparation des systèmes ont été efficacement améliorés afin de favoriser la prise de décisions fondées sur des données factuelles et d'améliorer la préparation face aux nouveaux défis.	Résultats compilés par les services GI/TI et Politiques et économie

Impératif	Indicateur de rendement	Cible 2026-2027	Cible 2030-2031	Stratégie pour les données
Augmenter et maintenir les compétences et la résilience institutionnelles.	Gérer les pressions liées à la charge de travail et accroître la résilience organisationnelle.	1. Renforcer la résilience organisationnelle en clarifiant les rôles et les priorités, en ciblant les causes des surcharges de travail et en développant le savoir-faire. 2. Améliorer la communication interne, le transfert de connaissances et la documentation pour appuyer la continuité. 3. Rendre la collaboration interne et externe efficace pour soutenir l'exécution des mandats à long terme.	Les capacités institutionnelles ont été renforcées et la résilience préservée, ce qui a permis d'assurer la stabilité des opérations, l'efficacité du personnel et le rendement organisationnel à long terme.	Résultats compilés par le groupe Services intégrés.

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

Version originale signée le
23 avril 2026