



Canadian Dairy  
Commission

Commission  
canadienne du lait

# SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021 À 2024-2025

---

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATION  
POUR L'ANNÉE LAITIÈRE SE TERMINANT LE 31 JUILLET 2021

---

Plan d'entreprise daté du 30 avril 2020

N° 3107169

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

TABLE DES MATIÈRES.....	2
1.0 RÉSUMÉ.....	3
2.0 SURVOL.....	4
2.1 Mandat de la société.....	4
2.2 Politique publique.....	4
2.3 Mission.....	5
2.4 Principaux programmes.....	5
2.5 Situation financière.....	7
3.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	7
3.1 Environnement interne.....	7
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
4.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT.....	13
4.1 Évaluation des résultats de 2019-2020.....	13
4.2 Objectifs, activités et mesures de rendement pour la période de planification.....	16
5.0 RAPPORT FINANCIER.....	21
5.1 Gestion financière globale.....	21
5.2 Hypothèses principales utilisées pour la préparation du budget.....	21
5.3 États financiers et notes.....	23
ANNEXE A RÉSULTATS ESCOMPTÉS.....	32

---

## 1.0 RÉSUMÉ

---

Au 30 avril 2020, 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 2019-2020.

Alors qu'elle continue d'appuyer l'industrie laitière canadienne dans le contexte de la gestion de l'offre en 2020-2021, la CCL consacrera ses activités à trois grands domaines prioritaires de résultats : l'innovation, les investissements et la croissance; son soutien envers le système de gestion de l'offre du secteur laitier; et l'administration rigoureuse du système de gestion de l'offre, dont le soutien à l'industrie aux prises avec les répercussions persistantes potentielles de la pandémie de COVID-19. L'innovation et les investissements revêtent une importance particulière au cours de la période de planification puisque de nouveaux accords commerciaux concèdent un plus grand accès au marché canadien pour les produits laitiers étrangers. La CCL examinera certains de ces programmes existants qui sont axés sur la croissance et l'innovation pour s'assurer que ses programmes et services demeurent pertinents et qu'ils contribuent à la viabilité de l'industrie. Malgré les défis que présente ce nouvel environnement, l'industrie laitière canadienne est en pleine croissance et devrait continuer de croître à l'avenir.

Les objectifs quinquennaux de la CCL compris dans le plan sont d'acquérir plus d'expertise au sujet des marchés et de la réglementation d'aujourd'hui; de s'assurer que l'industrie et le gouvernement ont accès à des données à valeur ajoutée pour prendre leurs décisions; et d'aider l'industrie à mettre à jour les ententes et à harmoniser les politiques, les systèmes et les pratiques liés à l'administration de la gestion de l'offre. Parmi les stratégies mises en place pour atteindre ces objectifs, on prévoit maximiser les marchés pour les produits et ingrédients laitiers; créer un milieu sûr pour pouvoir débattre de la façon d'adapter la gestion de l'offre au nouvel environnement; s'assurer que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable; et s'assurer que la production canadienne de lait comble la demande. De façon générale, les activités sont semblables à celles des années précédentes et consistent à renforcer la collaboration avec les autres ministères pertinents; à évaluer et à améliorer continuellement les outils dont se sert la CCL pour communiquer et partager des données avec l'industrie; et à favoriser la compréhension entre les groupes ayant des intérêts divergents.

La pandémie de COVID-19 a provoqué des fluctuations imprévues et rapides de la demande pour plusieurs produits laitiers. Au cours des derniers mois, la chaîne d'approvisionnement laitière entière a travaillé assidûment afin d'assurer une offre de lait et de produits laitiers suffisante, tout en mettant en œuvre des mesures pour faire correspondre la production à la demande en cette période sans précédent.

La CCL ne détient aucune immobilisation et ne prévoit pas réaliser des projets d'immobilisation. Elle ne prévoit pas non plus s'engager dans de nouvelles activités.

Le 15 mai 2020, un amendement à la *Loi sur la Commission canadienne du lait* a permis d'augmenter de 300 à 500 millions de dollars le pouvoir d'emprunt maximal de la CCL pour lui permettre d'augmenter ses achats de produits laitiers dans le cadre de ses mesures d'aides pour l'industrie laitière mises en place durant la pandémie de COVID-19. Étant donné que certains produits achetés en 2019-2020 demeureront entreposés en 2020-2021, et pour se préparer aux autres vagues possibles de la pandémie, **le plan d'emprunt présenté dans le présent Plan est de 500 millions de dollars.** Il comprend 500 millions de dollars en emprunts du Trésor et 50 millions de dollars d'une ligne de crédit, dont le total non remboursé des prêts ne peut à aucun moment dépasser 500 millions de dollars. La société détient des stocks de beurre pour une période d'environ douze mois afin de s'assurer que les Canadiens ont accès à un approvisionnement constant en produits laitiers, malgré la saisonnalité de la production laitière et de la consommation de produits laitiers, lui permettant ainsi de s'acquitter de l'un de ses mandats. La CCL pourrait acheter plus de beurre dans le cadre de ses Programmes intérieurs de saisonnalité et elle prévoit aussi entreposer des stocks de fromage du fait des répercussions de la COVID-19.

---

## 2.0 SURVOL

---

### 2.1 MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

La CCL est une société d'État créée en 1966 pour coordonner les politiques laitières fédérales et provinciales et créer un mécanisme de contrôle de la production de lait qui aiderait à stabiliser les revenus à la ferme et à éviter des surplus coûteux. Selon la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, le mandat de la CCL est :

**8.** (...) de permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement et d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.

### 2.2 POLITIQUE PUBLIQUE

La CCL compte 72 employés et elle est dirigée par un conseil d'administration composé de trois membres nommés par le gouverneur en conseil. Depuis plus de 50 ans, elle appuie l'industrie laitière canadienne en administrant deux éléments importants de la gestion de l'offre dans ce secteur, soit les prix du lait à la ferme et les quotas laitiers à l'échelle nationale.

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

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

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

### 2.3 MISSION

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

### 2.4 PRINCIPAUX PROGRAMMES

La CCL gère certains programmes<sup>1</sup> au profit de toute la chaîne d'approvisionnement.

Le tableau qui suit résume ces programmes.

Tableau 1. Programmes administrés par la Commission canadienne du lait

Nom du programme	Objectif	Public cible
Initiative pour le développement de la main-d'œuvre	Gains de productivité, de compétitivité et d'innovation au sein de l'industrie laitière canadienne par le recrutement et l'éducation d'une main-d'œuvre qualifiée.	Étudiants des cycles supérieurs Établissements d'enseignement Associations de l'industrie

<sup>1</sup> Une description plus détaillée des programmes de la CCL se trouve dans son rapport annuel <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/index-fra.php?id=3826>

Nom du programme	Objectif	Public cible
Programme d'exportation de produits laitiers <sup>2</sup>	Développer des marchés d'exportation pour les produits laitiers canadiens.	Exportateurs
Programme d'innovation laitière	Donner aux transformateurs un accès à du lait supplémentaire pour qu'ils puissent développer de nouveaux produits laitiers.	Transformateurs laitiers
Fonds d'investissement partagé	Encourager l'utilisation d'ingrédients laitiers dans les produits alimentaires.	Transformateurs alimentaires
Programmes intérieurs de saisonnalité	Assurer un approvisionnement continu de produits laitiers durant toute l'année malgré la variation de la consommation selon les saisons. La CCL achète et entrepose du beurre durant les périodes de consommation plus faible (janvier à septembre) puis revend habituellement ce produit lorsque la consommation augmente (octobre à décembre).  Le Plan B pour la poudre, qui avait été suspendu en février 2019, a été relancé en date du 17 avril 2020 comme mesure d'atténuation potentielle en réponse à la COVID-19.	Consommateurs  Transformateurs
Plan C pour le fromage <sup>3</sup>	Éviter les déversements de lait entraînés par les fluctuations de la demande causées par la COVID-19 et accumuler des stocks en vue de la réouverture des restaurants, des établissements scolaires et des garderies.	Transformateurs laitiers
Programme Lait pour la croissance	Assurer un approvisionnement de lait pour les investisseurs qui veulent hausser la demande en lait canadien tout en investissant dans leurs usines.	Transformateurs laitiers et alimentaires
Mozzarella pour les pizzas fraîchement préparées	Donner accès aux pizzérias à du fromage mozzarella à prix concurrentiel pour leur secteur d'activité.	Pizzérias
Programme de permis des classes spéciales de lait	Offrir aux transformateurs secondaires un accès aux ingrédients laitiers à des prix concurrentiels pour qu'ils les utilisent en transformation secondaire.	Transformateurs secondaires
Programme de retrait des surplus	Retirer le surplus de produits laitiers du marché canadien en temps opportun. Les surplus sont soit exportés, dans le respect des obligations du Canada envers l'OMC <sup>4</sup> , ou vendus sur des marchés moins lucratifs, comme celui de l'alimentation animale.	Industrie laitière

<sup>2</sup> Le PEPL prendra fin le 31 décembre 2020 pour respecter les engagements qu'a pris le Canada en vertu de la décision de Nairobi de l'OMC.

<sup>3</sup> Programme lancé le 17 avril 2020

<sup>4</sup> Dans le cadre des engagements du Canada relativement à la Décision de Nairobi à l'OMC, les surplus ne seront plus exportés après le 31 décembre 2020

Nom du programme	Objectif	Public cible
Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (2019-2020)	Indemniser les producteurs laitiers en réponse aux répercussions du PTPGP et de l'AECG. Il s'agit d'un programme d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	Producteurs laitiers

## 2.5 SITUATION FINANCIÈRE

La CCL a quatre sources de revenus : les crédits parlementaires, ses opérations commerciales, le financement provenant des producteurs laitiers pour les programmes administrés en leur nom et le financement provenant du marché pour l'entreposage du beurre<sup>5</sup>.

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

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

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

---

## 3.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

---

### 3.1 ENVIRONNEMENT INTERNE

#### Ressources humaines

Bien que la CCL soit une société d'État, le Conseil du Trésor est l'employeur des 72 employés de la CCL qui ont les mêmes conventions collectives et les mêmes régimes de retraite que les employés des autres ministères fédéraux. Toutefois, la CCL n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Durant la pandémie de COVID-19, la CCL a été en mesure de poursuivre la grande majorité de ses activités, comme celles associées aux programmes intérieurs de saisonnalité, au calcul du

---

<sup>5</sup> Le 21 mai 2020, le conseil d'administration de la CCL a décidé qu'une partie des coûts associés à l'entreposage du fromage du Plan C serait assumée par le marché.

quota, à la mise en commun des revenus et au soutien de l'industrie. Il y a eu, toutefois, des retards dans l'administration de certains programmes, notamment le programme de mozzarella pour les pizzas fraîchement préparées et le Programme de permis des classes spéciales de lait. La CCL s'est conformée aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor et, à quelques exceptions près, les employés ont fait du télétravail. En cette période difficile, l'organisation n'a épargné aucun effort pour continuer à offrir des services de qualité à la filière laitière tout en veillant à la sécurité et au bien-être de ses employés.

### **Ressources matérielles**

La CCL ne possède pas de biens immobiliers, de véhicules ou d'équipement spécialisé et elle ne planifie aucun achat de biens immobiliers durant la période de planification. Elle possède des ressources matérielles telles que des ordinateurs, des logiciels, des bases de données et du mobilier de bureau. Ces ressources sont jugées adéquates.

La CCL loue des espaces de bureau d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et elle a signé un bail pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2022 avec possibilité de renouveler pour cinq ans à un taux reflétant la valeur du marché établi par la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers.

## **3.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE**

En tant qu'administrateur de programmes et facilitateur pour l'industrie laitière, la CCL n'évolue pas dans un environnement concurrentiel, mais plutôt dans un contexte de collaboration avec les intervenants de l'industrie. Les opérations commerciales sont maintenant principalement restreintes aux programmes intérieurs de saisonnalité, qui sont semblables à un programme d'entreposage du beurre et qui assurent aux consommateurs un approvisionnement constant en produits laitiers. Les fabricants canadiens de beurre sont partenaires de ces programmes. En réponse à la pandémie de COVID-19, la CCL a aussi lancé un programme d'entreposage du fromage en partenariat avec les fromagers. Ce programme, le Plan C, a été créé par le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) le 17 avril 2020. Pour que sa capacité d'emprunt soit suffisante pour administrer le programme, laquelle administration a été demandée par l'industrie, la CCL a sollicité une modification législative à sa loi. Le 15 mai 2020, la Loi sur la CCL a été modifiée pour que la capacité d'emprunt maximale de la CCL soit augmentée de 300 à 500 millions de dollars.

### **Accords commerciaux**

Le 19 décembre 2015, les membres de l'OMC sont parvenus à une entente à Nairobi, au Kenya, sur les subventions à l'exportation du secteur agricole. Selon la décision de Nairobi, le Canada doit éliminer toute subvention à l'exportation pour ses produits laitiers d'ici la fin de l'année 2020. Entre temps, le Canada doit limiter ses volumes d'exportations subventionnées

aux quantités moyennes réelles exportées durant la période de référence de 2003 à 2005. En outre, il ne peut y avoir de subventions à l'exportation pour de nouveaux marchés ou de nouveaux produits, ni pour des produits destinés aux pays les moins développés. Puisque la CCL n'achète plus de poudre de lait écrémé excédentaire, l'incidence de la décision de Nairobi est grandement réduite. Cette décision plafonne également les exportations subventionnées de beurre à 377 tonnes pour les cinq premiers mois de l'année laitière 2020-2021 et impose un plafond aux fromages, aux produits incorporés et à certains autres produits laitiers. L'industrie laitière met en place des mesures en vue de s'adapter à la fin des subventions à l'exportation.

L'Accord économique commercial et global (AECG), qui est appliqué provisoirement depuis septembre 2017, a eu comme effet d'augmenter de 17 700 tonnes l'accès de l'UE au marché canadien du fromage et a donné au Canada un accès hors taxe aux marchés laitiers de l'UE.

L'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) est entré en vigueur le 30 décembre 2018<sup>6</sup>. Ce nouvel accord de libre-échange conclu entre onze pays accorde aux signataires un accès au marché canadien pour leurs produits laitiers, dont le beurre, la crème et le fromage. Cela aura une incidence sur le quota laitier du Canada et la CCL tient compte de ces importations lorsqu'elle calcule le quota.

L'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2020, concédera lui aussi un accès au marché canadien pour les produits laitiers étrangers. Ces concessions changent donc l'environnement au sein duquel la CCL prévoit la demande en produits laitiers canadiens pour aider les offices provinciaux de mise en marché du lait à fixer le quota des producteurs. Le marché sera empreint d'incertitude puisqu'il sera difficile de prévoir quels types de produits laitiers seront importés, à quel moment ils le seront et dans quelle province. La CCL pourrait donc se heurter à ce défi lorsqu'elle devra faire correspondre la production à la demande. Pour compenser certains effets de cette incertitude, de plus grands stocks de beurre seront peut-être nécessaires pour prévenir des pénuries.

Le Canada doit respecter de nombreuses obligations en vertu de l'ACEUM. L'industrie laitière canadienne doit, entre autres, abolir la classe de lait 7, qui a été utilisée au cours des deux dernières années pour encourager l'utilisation de certains composants du lait<sup>7</sup>. L'ACEUM exige aussi l'imposition de droits à l'exportation pour les quantités de poudre de lait écrémé, de concentrés protéiques de lait et de préparations pour nourrissons que le Canada peut

---

<sup>6</sup> Le 30 décembre 2019, le PTPGP est entré en vigueur dans les six pays ayant ratifié l'accord, soit le Canada, l'Australie, le Japon, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et Singapour. Le 14 janvier 2019, le PTPGP est entré en vigueur au Vietnam.

<sup>7</sup> Le lait produit pour approvisionner le marché canadien en matière grasse contient des solides non gras (protéine, lactose et autres solides) pour lesquels le marché est restreint.

exporter dans tout autre pays qui excèdent certains seuils. Selon les décisions que l'industrie prendra alors qu'elle continue de se conformer aux modalités de l'ACEUM, la CCL pourrait recevoir des demandes de la part de l'industrie visant à administrer de nouveaux programmes ou à réviser des programmes existants au cours de la période de planification. La CCL collabore étroitement avec d'autres ministères du gouvernement et avec l'industrie pour déterminer les besoins et pour veiller à ce que la mise en œuvre se fasse sans heurt.

Dans le cadre du budget fédéral de 2019, le gouvernement du Canada a annoncé la création d'un programme d'indemnisation de 3,9 milliards de dollars pour les agriculteurs soumis à la gestion de l'offre, notamment les exploitants de fermes laitières, en réponse aux répercussions du PTPGP et de l'AECG. En août 2019, la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada (AAC) a annoncé que le gouvernement du Canada accorderait 1,75 milliard de dollars sur huit ans aux producteurs laitiers soumis à la gestion de l'offre. Durant la première année, 345 millions de dollars ont été versés par l'entremise du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers (PPDPL). Puisque la CCL a versé des subventions aux exploitants de fermes laitières par le passé, conformément à la *Loi sur la protection du revenu agricole*, AAC a confié à la CCL le mandat d'émettre ces paiements aux producteurs laitiers. Elle a collaboré étroitement avec AAC et les offices provinciaux de mise en marché du lait pour que les paiements soient versés de façon rapide et efficace aux producteurs. Les producteurs admissibles devaient s'inscrire au programme entre le 20 novembre 2019 et le 1<sup>er</sup> mars 2020 pour recevoir leur paiement avant la fin du programme prévue le 31 mars 2020. Les paiements ont été calculés selon le quota détenu par chaque producteur au 31 août 2019. À la fin du programme, 96 % de producteurs au Canada s'étaient inscrits et avaient reçu leur paiement, et 98 % des fonds avaient été déboursés.

### **Tendances financières**

Suivant les récentes annonces de la Banque du Canada, les taux d'intérêt ont baissé et devraient demeurer au même niveau jusqu'à la fin de 2020-2021, et ensuite augmenter lentement pour le reste de la période de planification. Puisque la CCL emprunte de l'argent du Trésor et dispose d'une ligne de crédit, les hausses des taux d'intérêt augmenteraient les frais d'intérêt associés aux programmes de la CCL. Toutefois, les emprunts de la CCL sont utilisés pour des programmes qu'elle administre au nom de l'industrie laitière canadienne. Ceci signifie que les frais d'intérêt sont payés soit par les producteurs de lait ou par le marché, selon le programme. L'augmentation des taux d'intérêt n'aura donc aucune répercussion sur la situation financière de la CCL.

### **3.3 RENDEMENT DE LA CCL ET EXAMENS EXTERNES**

La CCL a pour mandat selon la loi « permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement

et d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité ». Afin de s'acquitter de ce mandat, la CCL a accompli, depuis le début de l'année laitière, les activités suivantes :

En octobre 2019, la CCL a effectué une étude sur les prix du lait des fermes canadiennes et les divers coûts liés à l'administration du système de gestion de l'offre. Comme le prix du lait à la ferme a augmenté de 1,93 % et comme les frais d'entreposage du beurre de la CCL ont aussi augmenté en raison des stocks élevés de beurre nécessaires pour combler la demande, la CCL a augmenté le prix de soutien du beurre à compter du 1<sup>er</sup> février 2020. Le prix de soutien du beurre est passé de 8,3901 \$/kg à 8,6034 \$/kg. La CCL utilise ce prix lorsqu'elle achète et vend du beurre dans le cadre de ses programmes intérieurs de saisonnalité. Les offices provinciaux de mise en marché du lait s'en servent aussi pour ajuster les prix du lait à la ferme.

La CCL a mis au point des outils prévisionnels pour aider les offices de mise en marché à émettre le quota. Ces nouveaux outils ont donné de bons résultats dans l'échelle de précision prévue.

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

### **Examen externe**

Le Bureau du vérificateur général (BVG) doit effectuer un examen spécial auprès de la CCL au moins tous les dix ans. Le dernier a été effectué en 2011<sup>8</sup>. Dans son examen spécial, le BVG avait noté de bonnes pratiques dans plusieurs secteurs sans constater de défauts graves dans les systèmes et les pratiques de la CCL. Le BVG a fait des recommandations sur l'évaluation des compétences du conseil d'administration, les procédures de déclaration de conflits d'intérêts et les indicateurs de rendement. La CCL a mis en place toutes ces recommandations.

Le BVG a entrepris un nouvel examen spécial de la CCL. Le calendrier de finalisation du rapport d'examen reste à déterminer, mais la lettre du BVG à la CCL indiquait le 16 mars 2021

---

<sup>8</sup> On peut consulter ce rapport ici : <http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/Specialexam%20French.pdf>

comme date limite pour la soumission du rapport. La CCL coopère avec le BVG pour s'assurer que l'examen spécial est complété conformément aux exigences.

### 3.4 HARMONISATION AVEC L'ORIENTATION ET LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

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

#### **Accroître le commerce et développer les marchés**

La CCL aide actuellement l'industrie laitière canadienne à composer avec les nouvelles modalités de l'ACEUM et elle collabore avec elle pour développer les marchés, au pays comme à l'étranger.

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

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

#### **Appuyer la diversité et un secteur dynamique en évolution**

L'Initiative pour le développement de la main-d'œuvre (IDM) de la CCL encourage la productivité, la compétitivité et l'innovation en appuyant l'éducation et l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée et qualifiée. Au total, 5 millions de dollars sont disponibles pour une période de trois ans (selon la disponibilité des fonds). Depuis le lancement de l'initiative en 2018, 4,2 millions de dollars ont été engagés. Dans le cadre du Programme de bourses, 12 doctorants et 13 étudiants à la maîtrise ont reçu des fonds. Cinq demandes au Programme de formation ont été acceptées. Les projets approuvés comprennent des activités permettant aux élèves du secondaire d'explorer les carrières dans le secteur laitier, des programmes collégiaux de techniques de production de fromages ainsi qu'un certificat universitaire en sciences fromagères et un programme de maîtrise en gestion d'usine laitière. Enfin, cinq projets ont été approuvés aux termes du Programme de formation continue. Parmi les projets retenus, notons des formations pour les employés de fermes laitières sur la performance des troupeaux, sur la robotisation et sur les techniques de traite. Aucune demande n'a été déposée au Programme de promotion de carrières.

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

##### 4.1 ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE 2019-2020

Les objectifs de rendement de la CCL pour 2019-2020 sont fondés sur les thèmes stratégiques et les objectifs quinquennaux présentés dans son plan d'entreprise.

THÈME		INNOVATION, INVESTISSEMENTS ET CROISSANCE DANS LE SECTEUR LAITIER CANADIEN		
Objectif quinquennal	Mesures de rendement pour 2019-2020	Cible pour 2019-2020	Résultats	% réalisation
Les investissements et l'innovation ont contribué à la croissance et à la viabilité de l'industrie laitière canadienne	Nombre de litres de lait utilisés dans le programme Lait pour la croissance (LPC)	22 millions de litres	2,5 millions de litres Les activités des projets LPC ont commencé plus tard que prévu, en décembre 2019	11
	Pourcentage de matière grasse utilisée dans le programme LPC et le PIL c. le quota	0,5 % par année	0,46 %	92
	Nombre de produits laitiers novateurs introduits par l'entremise du Programme d'innovation laitière	2	11	100

THÈME		RÔLE DE LA CCL		
Objectif quinquennal	Mesures de rendement pour 2019-2020	Cible pour 2019-2020	Résultats	% réalisation
La CCL est reconnue pour son rôle de leader et pour le soutien	Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées	75 %	Parmi les recommandations adoptées notons des modifications à	80

qu'elle offre à l'industrie en faisant la promotion d'une approche commune.			la politique de diffusion des données et à la classification, des rajustements aux prix des SNG en classe 3 et l'adoption du manuel d'audit 2019-2020	
	Nombre d'invitations reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (excluant les rapports aux assemblées annuelles des offices provinciaux)	12	11	92
	Nombre d'inscriptions aux modules de formation en ligne	8	54	100

THÈME ADMINISTRATION DU SYSTÈME DE GESTION DES APPROVISIONNEMENTS DE LAIT				
Objectif quinquennal	Mesures de rendement pour 2019-2020	Cible pour 2019-2020	Résultats	% réalisation
Un système de gestion de l'offre bien administré, sensible aux signaux et bien compris	Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota ainsi que les transferts monétaires	8 jours maximum	Suit l'échéancier	100
	Nombre d'audits	31 AUL 40 du PPCSL 45 de la classe 7 5 du PIR	29 AUL 28 du PPCSL 26 de la classe 7 0 du PIR	76

		10 partages des revenus 35 de la classe 3(d) 2 audits internes 2 évaluations de programme	9 partages des revenus 35 de la classe 3(d) 0 audit interne 0 évaluation de programme	
	Prévision de la demande de la CCL par rapport à la demande réelle	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Avant la COVID-19 : -1,53 % Après la COVID-19 : -2,30 % Révision requise. Après la révision de juillet 2020 : -0,76 %	100
	L'écart entre le CdP et les revenus prévus des producteurs	Un maximum de +/- 3,5 %	-4,83 % Le CdP a augmenté malgré des gains de productivité, alors que les prix des SNG ont fait baisser les revenus	70

THÈME	FONCTIONNEMENT DE LA CCL			
	Mesures de rendement pour 2019-2020	Cible pour 2019-2020	Résultats	% réalisation
La CCL est organisée et a les ressources nécessaires pour continuer à appuyer l'industrie laitière dans l'avenir	Satisfaction des employés mesurée au moyen d'un sondage annuel	80 % ou plus	97 %	100
	Nombre d'outils ou de politiques élaborés et adaptés pour	4	4 politiques ont été élaborées : - Nouvelle classification	100

mieux servir l'industrie		- Nouvelle méthode d'établissement des prix - Nouvelle méthode de rajustement des prix - Nouvelle politique de suivi des composants	
Taux de roulement	10 % maximum	6,8 %	100
Évaluation du rendement des employés	90 % des employés ont obtenu un résultat satisfaisant ou dépassant les attentes lors de leur évaluation de fin d'année (automne 2019)	100 % des évaluations réalisées	100

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

La CCL connaît une bonne année en 2019-2020. La collaboration entre la CCL et l'industrie est excellente, le nombre d'employés s'est stabilisé et l'administration des divers aspects du système de gestion de l'offre est réalisée conformément aux cibles. De plus amples détails sur le rendement de la CCL en 2018-2019 figurent dans le rapport annuel<sup>9</sup>.

Les objectifs et les activités de la CCL pour la période de planification sont groupés en quatre thèmes stratégiques. Cette section du plan présente, pour chacun des thèmes stratégiques, les buts quinquennaux de la CCL, les stratégies et objectifs ainsi que les indicateurs de rendement associés à ces buts. Les cibles figurent à l'annexe A.

<sup>9</sup> ([http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/CDC\\_AR\\_2018-2019\\_fr%20\(Feb%204,%202020\).pdf](http://www.cdc-ccl.gc.ca/CDC/userfiles/file/CDC_AR_2018-2019_fr%20(Feb%204,%202020).pdf)).

Le principal rôle de la CCL est d’offrir du soutien à l’industrie laitière canadienne. La Loi sur la CCL ne lui confère pas le droit de dicter le futur de l’industrie. Habituellement, l’environnement au sein duquel l’industrie opère change tous les trois à cinq ans. Or, les changements se sont fait sentir plus rapidement au cours des dernières années. Pour ces raisons, la CCL n’établit pas d’objectifs qui s’inscrivent dans une période au-delà de cinq ans.

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

Sous ce thème stratégique et en accord avec sa mission de fournir un leadership qui permet de dynamiser l’industrie laitière canadienne, la CCL fournira un appui et du financement pour le développement des marchés et continuera à soutenir les investissements dans le secteur laitier. La CCL a déjà plusieurs programmes en place pour faciliter l’innovation et la croissance du marché<sup>10</sup>. Ces programmes se poursuivront. La CCL recueillera et partagera aussi des renseignements sur le marché qui pourraient être utiles aux initiatives de développement des marchés de l’industrie.

But quinquennal :

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

STRATÉGIES	OBJECTIF POUR 2020-2021
Maximiser les marchés des produits et des ingrédients laitiers. (EXISTANT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquérir une meilleure expertise sur les marchés actuels et la réglementation, et en informer l’industrie. (EXISTANT)</li> </ul>
S’assurer que les programmes et services offerts par la CCL demeurent pertinents et qu’ils contribuent à la viabilité de l’industrie laitière canadienne. (NOUVEAU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter les programmes et ressources de la CCL pour rendre l’industrie plus durable. (NOUVEAU)</li> </ul>

Indicateurs de rendement :

- Nombre de litres de lait utilisés dans le programme Lait pour la croissance (LPC).
- Pourcentage de matière grasse utilisé dans le programme LPC et le Programme d’innovation laitière (PIL) par rapport au quota.
- Nombre de programmes créés, révisés ou modifiés pour mieux répondre aux besoins futurs de l’industrie.

<sup>10</sup> Comme le programme d’innovation laitière.

## *Thème stratégique : Soutien de la CCL envers le système de gestion de l'offre du secteur laitier (NOUVEAU)*

Ce thème a pour objectif de veiller à ce que l'industrie ait le soutien et l'information dont elle a besoin pour s'adapter aux nouvelles réalités qui découlent des nouveaux accords commerciaux internationaux. La CCL s'efforcera de soutenir l'industrie laitière canadienne dans la modification des politiques et l'actualisation des accords requises aux termes des accords commerciaux, comme l'ACEUM, le Partenariat transpacifique global et progressiste et l'Accord économique commercial et global. En aidant les divers intervenants ayant des intérêts différents à se réunir pour tenir des discussions ouvertes et importantes, et en fournissant des informations claires et actuelles, la CCL espère améliorer la compréhension du système de gestion de l'offre à mesure qu'il évolue.

Des indicateurs de rendement seront utilisés pour évaluer dans quelle mesure la CCL a fourni des données et du soutien précieux à l'industrie alors qu'elle s'adapte et évolue dans cette nouvelle réalité.

### But quinquennal :

- Soutenir l'industrie laitière canadienne alors qu'elle s'adapte au nouvel environnement découlant des nouveaux accords commerciaux internationaux.

STRATÉGIES	OBJECTIF POUR 2020-2021
Produire des données et des analyses fiables pour les intervenants de l'industrie, y compris les organismes gouvernementaux. (NOUVEAU)	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'industrie et le gouvernement ont accès à des données à valeur ajoutée pour prendre leurs décisions. (NOUVEAU)</li></ul>
Créer un milieu sûr pour pouvoir débattre de la façon d'adapter la gestion de l'offre au nouvel environnement. (NOUVEAU)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aider l'industrie à mettre à jour les ententes de mise en commun et à harmoniser les politiques, les systèmes et les pratiques liés à l'administration de gestion de l'offre du secteur laitier, y compris les audits. (NOUVEAU)</li></ul>
Améliorer les connaissances qu'ont les intervenants de l'industrie sur le système de gestion de l'offre du secteur laitier canadien, notamment, ses facteurs de succès. (NOUVEAU)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la compréhension qu'ont les divers intervenants des relations entre les éléments du système de gestion de l'offre et des rôles des divers intervenants. (NOUVEAU)</li></ul>

### Indicateurs de rendement :

- Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées.
- Nombre d'invitations reçues comme conférencier, facilitateur ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (excluant les rapports aux assemblées annuelles des offices provinciaux).

- Nombre d'inscriptions aux modules de formation en ligne actualisés offerts par la CCL, qui visent à expliquer le système de gestion de l'offre du secteur laitier.

*Thème stratégique : Administration du système de gestion des approvisionnements de lait*

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

Sous ce thème stratégique, la stratégie de la CCL concerne à la fois le fonctionnement au quotidien du système de gestion de l'offre de lait et les efforts pour rendre son administration plus efficace. L'administration au quotidien du système consiste à cibler avec exactitude la quantité de lait qui sera produite au Canada, à voir au fonctionnement des programmes qui équilibrent les écarts entre la saisonnalité de la production et de la consommation et à administrer des ententes fédérales-provinciales et internationales<sup>11</sup>.

But quinquennal :

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

STRATÉGIES	OBJECTIF POUR 2020-2021
Promouvoir une gestion de l'offre de lait qui répond aux tendances du marché. (EXISTANT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nouveau système de gestion du quota réagit aux tendances du marché. (NOUVEAU)</li> </ul>
Veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable. (EXISTANT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des mesures sont prises afin de veiller à ce que les producteurs efficaces reçoivent un revenu équitable. (RÉVISÉ)</li> <li>• Les calculs de mise en commun des revenus sont effectués à temps et avec exactitude. (EXISTANT)</li> </ul>
Veiller à ce que la production canadienne corresponde à la demande. (EXISTANT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a un approvisionnement opportun et suffisant de produits laitiers sur le marché intérieur. (EXISTANT)</li> <li>• Il y a une allocation de quota juste et en temps opportun pour répondre à la demande. (EXISTANT)</li> </ul>

Indicateurs de rendement :

<sup>11</sup> Cela signifie de s'assurer que le Canada respecte ses engagements concernant les subventions à l'exportation en vertu de l'OMC, qui ne seront plus utilisées après 2020. De plus, la CCL importe le contingent tarifaire de beurre de l'OMC approuvé annuellement par Affaires mondiales Canada.

- Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota ainsi que les transferts d'argent.
- Nombre d'audits réalisés par la CCL sur l'utilisation du lait et la conformité au programme.
- Prévion de la demande de la CCL par rapport à la demande réelle.
- Révision des critères entourant les circonstances exceptionnelles liées à l'établissement des prix en consultation avec l'industrie.
- Révision et actualisation, au besoin, du prix de soutien du beurre.

### *Thème stratégique : Fonctionnement de la CCL*

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

#### But quinquennal :

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

STRATÉGIES	OBJECTIF POUR 2020-2021
Offrir un milieu inclusif pour attirer et maintenir en poste un effectif complet, composé des meilleures personnes qui soient, et doté des habiletés nécessaires pour appuyer le rendement de la CCL et servir l'industrie. (NOUVEAU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les compétences générales des employés. (EXISTANT)</li> </ul>
Adapter les systèmes informatiques aux besoins changeants de l'industrie. (EXISTANT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les services en TI. (EXISTANT)</li> </ul>
Mettre en œuvre les politiques gouvernementales nouvelles ou modifiées. (EXISTANT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les exigences des nouvelles politiques du gouvernement<sup>12</sup>. (EXISTANT)</li> </ul>
Rehausser le profil des questions environnementales au sein de la CCL. (EXISTANT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les questions environnementales demeurent une partie intégrante du processus de prise de décision interne. (NOUVEAU)</li> </ul>

#### Indicateurs de rendement :

- Taux de satisfaction des employés mesurée au moyen du sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux.
- Nombre d'outils ou de politiques élaborés et adaptés pour mieux servir l'industrie.

<sup>12</sup> Principalement la politique du gouvernement sur la sécurité

- Taux de roulement.
- Évaluation du rendement des employés.

---

## 5.0 RAPPORT FINANCIER

---

### 5.1 GESTION FINANCIÈRE GLOBALE

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

### 5.2 HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES POUR LA PRÉPARATION DU BUDGET

Les 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 30 avril 2020. Certains résultats financiers sont particulièrement sensibles aux fluctuations importantes des hypothèses relatives à la demande et à la production laitières nationales, qui ont une incidence sur nos achats et ventes de beurre ainsi que sur nos inventaires. Le moment où les initiatives de l'industrie sont mises en œuvre a aussi une incidence sur les résultats financiers prévus, de même que les variations des taux d'intérêt. La pandémie de COVID-19 entraîne d'autres éléments d'incertitude. Ses effets à moyen et à long terme sur la demande en produits laitiers demeurent pour la plupart inconnus. Les hypothèses liées aux effets de la pandémie sur les états financiers de la CCL sont fondées sur les informations accessibles en date du 30 avril 2020. Les fluctuations futures du marché et l'incidence à plus long terme des mesures de restriction de la production mises en place par les provinces pourraient avoir un important effet négatif sur les résultats réels de la CCL, qui seront présentés dans les prochains plans d'entreprise.

Les états financiers présentés dans le présent document présupposent que la demande pour 2019-2020 augmentera de 3 %. Cette augmentation est principalement attribuable à l'intérêt croissant des Canadiens pour les produits laitiers riches en gras, comme la crème, le beurre et les fromages fins. En 2020-2021, la demande devrait augmenter seulement de 1 % en raison des répercussions de la pandémie de COVID-19. Par mesure de prudence, on prévoit que la croissance sera de 2 % par année de 2021-2022 à 2024-2025, puisque l'on peut s'attendre à ce que la croissance de la consommation de produits riches en gras ralentisse. La production laitière canadienne sera inférieure à la demande pour toute la période de planification en raison du plus grand accès au marché canadien concédé aux autres pays dans le cadre de l'AECG, du PTPGP et de l'ACEUM.

Les ventes intérieures de beurre (y compris le beurre importé) seront d'environ 33 millions de kilogrammes en 2019-2020, de 37,5 millions de kilogrammes en 2020-2021 et de 36 millions de kilogrammes durant le reste de la période.

Les budgets tiennent aussi compte des stocks de fromage qui s'élèvent à 11 750 tonnes à la fin de l'année 2019-2020 et à 5 000 tonnes en 2020-2021 du fait du nouveau Plan C. On ne prévoit pas entreposer de stocks de fromage d'ici à la fin de la période visée par le rapport puisque la durée d'entreposage maximale pour ce programme est de 24 mois.

On estime que les taux d'intérêt utilisés pour les prêts en souffrance du Trésor seront de 0,50 % pour le reste de 2019-2020 et pour 2020-2021, de 0,75 % pour 2021-2022 et de 1,25 % pour le reste de la période. Les taux d'intérêt des emprunts faits auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements demeurent au taux préférentiel estimé à 2,45 % en 2019-2020 et en 2020-2021, à 2,95 % en 2021-2022 et à 3,45 % de 2022-2023 jusqu'à 2024-2025. Ces hypothèses sont fondées sur des prévisions publiées par des institutions financières au Canada. Toutefois, ces frais d'intérêts sont remboursés à la CCL par les producteurs ou par le marché et n'ont aucune incidence notable sur les résultats financiers de la société.

## 5.3 ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

### COMMISSION CANADIENNE DU LAIT ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE au 31 JUILLET 2019-2025

(en milliers)

	Réel	Budget	Prévision	Budget				
	2018-2019			2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>ACTIF</b>								
<b>Actifs courants</b>								
Trésorerie	2 610 \$	1 019 \$	1 000 \$	1 429 \$	1 341 \$	1 185 \$	1 194 \$	1 209 \$
Clients et autres débiteurs								
Clients	436	205	190	185	185	180	180	180
Avances aux agences et offices provinciaux	5 976	6 500	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Mises en commun	1 820	1 600	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Stocks	178 157	190 182	331 980	250 700	208 072	210 187	212 247	214 313
	<b>188 999</b>	<b>199 506</b>	<b>340 970</b>	<b>260 114</b>	<b>217 398</b>	<b>219 352</b>	<b>221 421</b>	<b>223 502</b>
<b>Actifs non courants</b>								
Matériel	96	69	68	69	34	42	28	14
Immobilisations incorporelles	137	108	108	79	49	20	0	0
Actifs au titre de droits d'utilisation	0	2 261	2 345	1 993	1 642	1 290	938	586
	<b>233</b>	<b>2 437</b>	<b>2 521</b>	<b>2 141</b>	<b>1 725</b>	<b>1 351</b>	<b>966</b>	<b>600</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>189 232 \$</b>	<b>201 943</b>	<b>343 491 \$</b>	<b>262 255 \$</b>	<b>219 123 \$</b>	<b>220 703 \$</b>	<b>222 387 \$</b>	<b>224 102 \$</b>
<b>PASSIF</b>								
<b>Passifs courants</b>								
Découvert bancaire	5 976 \$	6,500	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$
Fournisseurs et autres créditeurs								
Fournisseurs	19 962	8,432	5 162	6 517	6 582	6 648	6 715	6 782
Distribution aux agences et offices provinciaux	5 750	966	1 314	635	461	453	410	400
Autres passifs	1 100	2,297	1 146	1 276	1 108	1 110	1 153	1 170
Revenu reporté	2 715	0	1 000	1 429	1 341	1 185	1 194	1 209
Passif dérivé - contrats de change	3	0	0	0	0	0	0	0
Emprunts auprès du gouvernement du Canada	127 600	167,938	308 281	231 085	189 577	192 320	194 959	197 504
	<b>163 106</b>	<b>186 133</b>	<b>322 903</b>	<b>246 942</b>	<b>205 068</b>	<b>207 716</b>	<b>210 432</b>	<b>213 064</b>
<b>Non courants</b>								
Obligation locative	0	2,236	2 361	2 020	1 675	1 325	970	610
<b>CAPITAUX PROPRES</b>								
Résultats non distribués	26 126	13,574	18 227	13 293	12 380	11 662	10 985	10 427
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>189 232 \$</b>	<b>201 943</b>	<b>343 491 \$</b>	<b>262 255 \$</b>	<b>219 123 \$</b>	<b>220 703 \$</b>	<b>222 387 \$</b>	<b>224 102 \$</b>

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT GLOBAL  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2019 à 2025

(en milliers)								
	Réel	Budget	Prévision	Budget				
	vérifié			2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
<b>Ventes et coûts des ventes</b>								
Ventes au Canada	358 442 \$	265 905 \$	269 566 \$	372 776 \$	350 579 \$	308 688 \$	311 560 \$	314 442 \$
Coût des ventes au Canada	350 397	263 821	267 022	370 861	348 819	306 929	309 862	312 768
Frais de transport et de possession	4 245	3 554	5 625	9 352	6 285	4 292	4 378	4 464
Charges financières	1 287	1 706	1 171	781	810	1 103	1 183	1 195
Marge (perte) brute sur les ventes au Canada	2 513	( 3 176)	( 4 252)	( 8 218)	( 5 335)	( 3 636)	( 3 863)	( 3 985)
Ventes à l'exportation	839	0	0	0	0	0	0	0
Coût des ventes à l'exportation	685	0	0	0	0	0	0	0
Frais de transport et de possession	7	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières	0	0	0	0	0	0	0	0
Marge brute sur les ventes à l'exportation	147	0	0	0	0	0	0	0
Marge (perte) brute totale	2 660	( 3 176)	( 4 252)	( 8 218)	( 5 335)	( 3 636)	( 3 863)	( 3 985)
<b>Autres produits</b>								
Financement provenant des mises en commun	9 231	9 922	11 489	15 360	12 905	10 975	11 272	11 578
Financement par le gouvernement du Canada	3 778	3 848	3 965	3 998	3 990	3 995	3 995	3 995
Autres services	177	174	474	490	495	495	495	495
	13 186	13 944	15 928	19 848	17 390	15 465	15 762	16 068
<b>Total de la marge brute et des autres produits</b>	<b>15 846</b>	<b>10 768</b>	<b>11 676</b>	<b>11 630</b>	<b>12 055</b>	<b>11 829</b>	<b>11 899</b>	<b>12 083</b>
<b>Charges opérationnelles</b>								
Initiatives de l'industrie	8 171	13 746	8 052	4 821	1 296	796	796	796
Étude sur le coût de production	850	865	865	877	889	906	924	942
Autres charges	122	189	112	120	141	136	114	96
	9 143	14 800	9 029	5 818	2 326	1 838	1 834	1 834
<b>Frais d'administration</b>								
Salaires et avantages du personnel	7 154	7 336	7 374	7 919	7 994	8 074	8 154	8 234
Autres frais d'administration	2 264	2 065	1 858	2 192	2 187	2 182	2 178	2 173
	9 418	9 401	9 232	10 111	10 181	10 256	10 332	10 407
<b>Total des charges opérationnelles et des frais d'administration</b>	<b>18 561</b>	<b>24 201</b>	<b>18 261</b>	<b>15 929</b>	<b>12 507</b>	<b>12 094</b>	<b>12 166</b>	<b>12 241</b>
<b>Marge (perte) avant distribution aux agences et offices provinciaux</b>	<b>( 2 715)</b>	<b>( 13 433)</b>	<b>( 6 585)</b>	<b>( 4 299)</b>	<b>( 452)</b>	<b>( 265)</b>	<b>( 267)</b>	<b>( 158)</b>
Distribution aux agences et offices provinciaux	5 750	966	1 314	635	461	453	410	400
<b>Résultat net et résultat global total</b>	<b>( 8 465) \$</b>	<b>( 14 399) \$</b>	<b>( 7 899) \$</b>	<b>( 4 934) \$</b>	<b>( 913) \$</b>	<b>( 718) \$</b>	<b>( 677) \$</b>	<b>( 558) \$</b>

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2019 à 2025

	(en milliers)							
	Réal vérifié	Budget	Prévision	Budget				
				2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Résultats non distribués au début de l'exercice	34 591 \$	27 973 \$	26 126 \$	18 227 \$	13 293 \$	12 380 \$	11 662 \$	10 985 \$
Résultat global total de l'exercice	( 8 465)	( 14 399)	( 7 899)	( 4 934)	( 913)	( 718)	( 677)	( 558)
Résultats non distribués à la fin de l'exercice	26 126 \$	13 574 \$	18 227 \$	13 293 \$	12 380 \$	11 662 \$	10 985 \$	10 427 \$

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2019 à 2025

	(en milliers)							
	Réal vérifié	Budget	Prévision	Budget				
				2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>								
Entrées de trésorerie - ventes de biens services	346 539 \$	266 098 \$	268 571 \$	373 700 \$	350 986 \$	309 032 \$	312 064 \$	314 952 \$
Sorties de trésorerie - fournisseurs et autres	(326 706)	(288 877)	(458 836)	(312 807)	(324 658)	(325 080)	(327 943)	(331 072)
Entrées de trésorerie - agences et offices provinciaux (mise en commun)	11 002	9 922	11 485	15 360	12 905	10 975	11 272	11 578
Sorties de trésorerie - agences et offices provinciaux (excédent d'exploitation)	( 10 900)	( 6 769)	( 5 750)	( 1 314)	( 635)	( 461)	( 453)	( 410)
Entrée de trésorerie - gouvernement du Canada	3 778	3 848	3 965	3 998	3 990	3 995	3 995	3 995
Intérêts versés sur les emprunts et le contrat de location	( 1 170)	( 1 576)	( 1 413)	( 970)	( 821)	( 1 009)	( 1 209)	( 1 211)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles</b>	<u>22 543</u>	<u>( 17 354)</u>	<u>( 181 978)</u>	<u>77 967</u>	<u>41 767</u>	<u>( 2 548)</u>	<u>( 2 274)</u>	<u>( 2 188)</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Nouveaux emprunts auprès du gouvernement du Canada	253 718	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Remboursements d'emprunts au gouvernement du Canada	(278 970)	(182 263)	(19 319)	(277 196)	(241 508)	(197 257)	(197 361)	(197 455)
Paiement du capital de l'obligation locative	0	( 364)	( 337)	( 342)	( 347)	( 351)	( 356)	( 362)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>	<u>( 25 252)</u>	<u>17 373</u>	<u>180 344</u>	<u>( 77 538)</u>	<u>( 41 855)</u>	<u>2 392</u>	<u>2 283</u>	<u>2 183</u>
<b>Augmentation nette de la trésorerie (découvert bancaire)</b>	<u>( 2 709)</u>	<u>19</u>	<u>( 1 634)</u>	<u>429</u>	<u>( 88)</u>	<u>( 156)</u>	<u>9</u>	<u>15</u>
Trésorerie nette (découvert bancaire net) au début de l'exercice	( 657)	( 5 500)	( 3 366)	( 5 000)	( 4 571)	( 4 659)	( 4 815)	( 4 806)
<b>Découvert bancaire net à la fin de l'exercice</b>	<u><u>( 3 366) \$</u></u>	<u><u>( 5 481)</u></u>	<u><u>( 5 000) \$</u></u>	<u><u>( 4 571) \$</u></u>	<u><u>( 4 659) \$</u></u>	<u><u>( 4 815) \$</u></u>	<u><u>( 4 806) \$</u></u>	<u><u>( 4 791) \$</u></u>
<b>Éléments:</b>								
Trésorerie	2 610 \$	1 019	1 000 \$	1 429 \$	1 341 \$	1 185 \$	1 194 \$	1 209 \$
Découvert bancaire	( 5 976)	( 6 500)	( 6 000)	( 6 000)	( 6 000)	( 6 000)	( 6 000)	( 6 000)
Découvert bancaire net	<u><u>( 3 366) \$</u></u>	<u><u>( 5 481)</u></u>	<u><u>( 5 000) \$</u></u>	<u><u>( 4 571) \$</u></u>	<u><u>( 4 659) \$</u></u>	<u><u>( 4 815) \$</u></u>	<u><u>( 4 806) \$</u></u>	<u><u>( 4 791) \$</u></u>

### **État de la situation financière**

La plupart des éléments de l'État de la situation financière demeurent relativement stables au début de 2020-2021. Parmi les exceptions notables, mentionnons les stocks et les prêts du gouvernement, qui servent à financer les stocks. L'augmentation de la valeur en 2019-2020 et en 2020-2021 s'explique principalement par l'achat de fromage en Plan C en réponse à la pandémie de COVID-19. Ces stocks de fromage devraient s'écouler d'ici la fin de 2021-2022.

Les résultats non distribués ont également diminué à compter de l'année laitière 2019-2020. Cela sera expliqué dans la section intitulée Gestion des résultats non distribués.

### **État des résultats et du résultat global**

Les coûts et les revenus associés aux ventes prévus pour 2019-2020 se rapprochent de ceux prévus au budget. Ils augmenteront en 2020-2021 et en 2021-2022 au fur et à mesure que la CCL vend le fromage acheté en vertu du Plan C. À compter de 2022-2023, les coûts et les revenus associés aux ventes ne concerneront que le beurre.

De 2019-2020 à 2021-2022, les coûts de transport et les frais de possession seront plus élevés que la normale en raison du fromage acheté en Plan C pour répondre à la COVID-19.

Les charges financières en 2019-2020 sont inférieures à celles prévues, en raison principalement de la décision de la Banque du Canada d'abaisser ses taux d'intérêt en mars 2020. Les taux d'intérêt devraient demeurer les mêmes pour 2020-2021 et augmenter lentement dans les années qui suivent. 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 à compter de 2019-2020 représente le financement, le transport et les frais de possession associés au Programme intérieur de saisonnalité qui ne sont plus compensés par la marge du Programme de retrait des surplus. Par conséquent, la perte devient visible dans le tableau, alors que par le passé, elle était « cachée » par les profits. Ces frais continuent d'être entièrement recouvrables du marché et des producteurs grâce au financement provenant de la mise en commun. Il n'y a pas de perte réelle pour la CCL.

La CCL ne prévoit pas exporter de produits laitiers durant la période de planification.

La valeur du financement provenant du gouvernement du Canada reflète les crédits réels plus les dépenses admissibles de rémunération, telles que les congés parentaux, pour l'année laitière 2019-2020. Ces dépenses sont légèrement supérieures aux prévisions en raison des

rajustements apportés suivant la signature des nouvelles conventions collectives. Il est prévu que les crédits demeureront assez stables dans les années à venir.

Les recettes provenant des autres services en 2019-2020 sont supérieures à celles prévues au budget en raison du financement reçu par la CCL après la signature d'un PE avec Agriculture et Agroalimentaire Canada pour l'administration du Programme de paiements directs pour les producteurs laitiers. Durant le reste de la période visée par le rapport, ces revenus devraient augmenter, car la CCL réalisera des audits selon le principe de recouvrement des coûts dans une septième province (l'Alberta).

En 2019-2020, les dépenses pour les initiatives de l'industrie sont beaucoup plus basses que prévu surtout parce que certains projets du Fonds d'investissement partagé et de l'Initiative pour le développement de la main-d'œuvre ont été reportés. Les prévisions sont fondées sur la meilleure évaluation que la CCL peut faire des projets administrés par l'industrie, toutefois, des retards peuvent survenir. Dans de tels cas, les fonds demeurent réservés aux initiatives de l'industrie approuvées par le conseil d'administration. De plus amples renseignements sur cet élément de l'État des résultats seront présentés dans la section sur la gestion des résultats non distribués.

### **État des variations des capitaux propres**

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

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

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
 FRAIS D'ADMINISTRATION ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES  
 pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2019 à 2025

(en milliers)

	Budget	Prévisions	Budget				
	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Personnel	7 336 \$	7 374 \$	7 919 \$	7 994 \$	8 074 \$	8 154 \$	8 234 \$
Services professionnels et spéciaux	1 090	1 013	1 121	1 120	1 120	1 121	1 120
Location	96	80	88	88	88	88	88
Transport et communications	432	281	492	492	492	492	492
Amortissement du droit d'utilisation de l'actif	339	352	352	352	352	352	352
Services d'information	8	12	8	8	8	8	8
Acquisition d'équipement	63	61	70	70	70	70	70
Matériel et fournitures	16	12	16	16	16	16	16
Réparation et entretien	11	10	11	11	11	11	11
Dépenses diverses	10	38	33	29	25	20	15
<b>Total des frais d'administration</b>	<b>9 401</b>	<b>9 232 \$</b>	<b>10 111 \$</b>	<b>10 181 \$</b>	<b>10 256</b>	<b>10 332 \$</b>	<b>10 407 \$</b>
<b>Quote-part du financement</b>							
<b>Détail des crédits parlementaires</b>							
Crédits de la CCL (vote 1)	3 773 \$	3 909 \$	3 898 \$	3 890 \$	3 895 \$	3 895 \$	3 895 \$
Dépenses admissibles de rémunération	75	56	100	100	100	100	100
<b>Total des crédits parlementaires</b>	<b>3 848 \$</b>	<b>3 965 \$</b>	<b>3 998 \$</b>	<b>3 990 \$</b>	<b>3 995 \$</b>	<b>3 995 \$</b>	<b>3 995 \$</b>
Contribution des producteurs	2 760 \$	2 760 \$	2 900 \$	2 945 \$	2 995 \$	3 045 \$	3 095 \$
Contribution du marché	1 760	1 760	1 830	1 860	1 890	1 920	1 955
Autres	1 033	747	1 383	1 386	1 376	1 372	1 362
<b>Total</b>	<b>5 553 \$</b>	<b>5 267 \$</b>	<b>6 113 \$</b>	<b>6 191 \$</b>	<b>6 261 \$</b>	<b>6 337 \$</b>	<b>6 412 \$</b>

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

## Frais d'administration et financement

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

Les principales dépenses comptabilisées au budget administratif sont la rémunération et les avantages sociaux du personnel. Comme mentionné à la section 3.1, le Conseil du Trésor du Canada est l'employeur des employés de la CCL. Ils ont les mêmes conventions collectives et régimes de retraite que les employés des autres ministères fédéraux. En 2020-2021, les coûts associés au personnel devraient augmenter légèrement en raison des nouvelles conventions collectives et de la progression dans les échelons, mais aussi en raison de la création de deux nouveaux postes d'auditeurs. Ces deux nouveaux postes sont nécessaires puisque la CCL réalisera maintenant des audits de l'utilisation du lait dans sept provinces plutôt que six, comme dans les années précédentes. Le coût de ces audits est recouvré auprès des provinces au moyen de contrats officiels. Pour le reste de la période de planification, les coûts associés au personnel devraient augmenter de 1 % par année.

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

Les frais d'administration pour 2019-2020 devraient être moins élevés que ceux prévus dans le budget, notamment en raison de la baisse des coûts associés aux déplacements et aux réunions du fait de la pandémie de COVID-19.

Pour 2020-2021, le budget administratif ne comprend pas les dépenses qui seront engagées si la CCL administre un programme semblable au PPDPL au cours de cette année. Si c'était le cas, la CCL aura besoin d'ajouter deux ETP à son personnel. Ces coûts seraient remboursés par Agriculture et Agroalimentaire Canada par l'entremise d'un PE, comme c'était le cas en 2019-2020.

## Plan d'emprunt

### *Pouvoirs d'emprunt législatifs*

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

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

En vertu de la Loi sur la CCL, avec l'approbation du ministre des Finances, la CCL peut aussi obtenir et utiliser une ligne de crédit auprès de tout membre de l'Association canadienne des paiements en vue d'exercer ses pouvoirs prévus aux alinéas 9(1) f) à j). La ligne de crédit est nécessaire comme financement provisoire et permet de faire en sorte que les opérations de mise en commun des revenus du marché administrées au nom des provinces sont efficaces. En 2018-2019, le ministre des Finances a autorisé une ligne de crédit d'un maximum de 50 M\$ auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements. Les producteurs assument toutes les responsabilités pour les coûts d'emprunt et les paiements effectués à partir de cette ligne de crédit.

Comme stipulé au paragraphe 16(2) de la Loi sur la CCL, le total non remboursé des prêts consentis par le Trésor et de la ligne de crédit ne peut à aucun moment dépasser 500 M\$. Cette section de la Loi sur la CCL a été modifiée le 15 mai 2020 pour que la capacité d'emprunt maximale de la CCL soit augmentée de 300 M\$ à 500 M\$.

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCL est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à toute opération d'emprunt particulière, y compris quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération. Le plan d'emprunt pour 2020-2021 est décrit brièvement aux paragraphes qui suivent.

Pour 2020-2021, la CCL demande des emprunts à court terme de 500 M\$ constitués d'emprunts au Trésor et d'une ligne de crédit de 50 M\$; le total non remboursé des prêts ne peut à aucun moment dépasser 500 M\$

### **Survol du plan d'emprunt**

Les hypothèses et estimations utilisées dans ce plan d'emprunt sont prospectives. Il y a un certain degré d'incertitude relativement aux hypothèses utilisées dans le plan d'emprunt, car plusieurs facteurs ont une influence sur la quantité de beurre que la CCL achète. Parmi ces facteurs, notons entre autres la production de lait durant l'été, qui elle-même dépend en partie de la température, les décisions des transformateurs, la demande en crème glacée durant l'été et d'autres facteurs qui influencent les décisions des transformateurs concernant les stocks. En outre, d'autres variations sur le marché relativement au commerce pourraient obliger la CCL à acheter plus de beurre pour équilibrer l'offre tout au long de l'année, puisque les importations pourraient être importantes à certains moments et faibles à d'autres. Toute prochaine vague de COVID-19 aura aussi une incidence sur la somme d'argent que la CCL aura besoin d'emprunter auprès du Trésor pour aider l'industrie en cette période d'instabilité de la demande.

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT  
PLAN D'EMPRUNT  
pour les années laitières prenant fin le 31 juillet, de 2019 à 2025

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
				2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Emprunts à court terme	133.6 \$	174.4 \$	314.3 \$	237.1 \$	195.6 \$	198.3 \$	201.0 \$	203.5 \$
Emprunts à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des emprunts</b>	<b>133.6 \$</b>	<b>174.4 \$</b>	<b>314.3 \$</b>	<b>237.1 \$</b>	<b>195.6 \$</b>	<b>198.3 \$</b>	<b>201.0 \$</b>	<b>203.5 \$</b>

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

	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
				2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Dollars canadiens	133.6 \$	174.4 \$	314.3 \$	237.1 \$	195.6 \$	198.3 \$	201.0 \$	203.5 \$
Dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des emprunts</b>	<b>133.6 \$</b>	<b>174.4 \$</b>	<b>314.3 \$</b>	<b>237.1 \$</b>	<b>195.6 \$</b>	<b>198.3 \$</b>	<b>201.0 \$</b>	<b>203.5 \$</b>

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

Méthode et monnaie utilisées	Valeur réelle	Budget	Valeur projetée	Valeur prévue				
				2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Ligne de crédit: dollars canadiens	8.3 \$	4.0 \$	7.5 \$	7.5 \$	7.5 \$	7.5 \$	7.5 \$	7.5 \$
Ligne de crédit: dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Emprunts: dollars canadiens	170.0	180.0	308.0	313.8	246.6	204.4	207.1	209.8
Emprunts: dollars américains (exprimés en dollars canadiens)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total des emprunts</b>	<b>178.3 \$</b>	<b>184.0 \$</b>	<b>315.5 \$</b>	<b>321.3 \$</b>	<b>254.1 \$</b>	<b>211.9 \$</b>	<b>214.6 \$</b>	<b>217.3 \$</b>

ANNEXE A  
RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2020-2021	Cible 2024-2025	Stratégie pour les données
Les investissements et l'innovation ont contribué à la croissance et à la pérennité de l'industrie laitière canadienne	Nombre de litres de lait utilisés dans le Programme Lait pour la croissance (LPC)	0 (2017-2018)	50 millions de litres	160 millions de litres	Données annuelles provenant du Programme LPC
	Pourcentage de matière grasse utilisée dans le programme LPC et le PIL <i>par rapport au quota</i>	Données non disponibles	1 % par année	4 % (cumulatif)	Croissance annuelle des besoins en lait liés aux programmes de la CCL
	Nombre de programmes créés, révisés ou modifiés pour mieux répondre aux besoins futurs de l'industrie	Données non disponibles	Au moins deux programmes	Au besoin.	
Soutenir l'industrie laitière canadienne alors qu'elle s'adapte au nouvel environnement découlant des nouveaux accords	Pourcentage des recommandations de la CCL aux comités de l'industrie qui ont été adoptées	Données non disponibles	75 %	85 %	Compilation par Politiques et économie
	Nombre d' <u>invitations</u> reçues comme conférencier, facilitateur	Données non disponibles	12	20 par année	Compilation par le bureau

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2020-2021	Cible 2024-2025	Stratégie pour les données
commerciaux internationaux	ou formateur lors de réunions organisées par des organismes autres que la CCL (excluant les rapports aux assemblées annuelles des offices provinciaux)				du chef de la direction
	Nombre d'inscriptions aux modules de formation en ligne	Données non disponibles	30	30 par année	Compilation par les Communications
Un système de gestion de l'offre bien administré et sensible aux signaux	Temps entre la réception des données des mises en commun et l'allocation de quota ainsi que les transferts d'argent	8 jours maximum (2016-2017)	8 jours maximum	8 jours maximum	Données de Finances et administration
	Nombre d'audits	100 audits de la classe 3(d) 40 audits des participants au Programme de permis des classes spéciales de lait 2016-2017	35 audits du PPCSL, 3 audits du PIR, 30 audits de la classe 3(d), 45 audits de la classe 7, 2 audits internes, 31 VUL, 10 audits de partage des revenus et 1 évaluation de programme	20 audits de la classe 3(d) 40 audits du PPCSL 3 audits du PIR Autres audits au besoin	Données de Vérification et évaluation

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2020-2021	Cible 2024-2025	Stratégie pour les données
	Prévision de la demande de la CCL par rapport à la demande réelle	Données non disponibles	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Plus ou moins 2 % de la demande réelle	Données de la mise en commun
	Révision des critères entourant les circonstances exceptionnelles en consultation avec l'industrie	Données non disponibles	Critères revus	Au besoin	Données de Politiques et économie
	Révision et actualisation, au besoin, du prix de soutien du beurre	Prix de soutien revu au besoin	Prix de soutien revu au besoin	Prix de soutien revu au besoin	
La CCL est organisée et a les ressources nécessaires pour continuer à appuyer l'industrie laitière dans l'avenir	Taux de satisfaction du personnel	92 % (2016-2017)	80 % ou plus	90 % ou plus	Données du sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux
	Nombre d'outils ou de politiques élaborés et adaptés pour mieux servir l'industrie	2 (2016-2017)	4	4	Données provenant de l'équipe des Technologies de l'information et de l'Équipe de la haute direction
	Taux de roulement	20 % en 2016-2017	10 % maximum	10 % maximum	Données provenant des Ressources humaines

Résultats	Indicateur de rendement	Période de base	Cible 2020-2021	Cible 2024-2025	Stratégie pour les données
	Évaluation du rendement des employés	Données non disponibles	Au total, 90 % des employés avaient obtenu un résultat satisfaisant ou dépassant les attentes lors de leur évaluation de fin d'année (automne 2019)	Au total, 90 % des employés obtiennent un résultat satisfaisant ou qui dépasse les attentes lors de leur évaluation de fin d'année (automne 2020)	Données provenant des Ressources humaines

Engagement du chef de la direction :

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

Serge Riendeau  
Chef de la direction  
Commission canadienne du lait

Original signé  
29 mai 2020