

**CHOIX DU MODE DE COMMERCIALISATION -
PROCHAINES ÉTAPES**

**RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL TECHNIQUE
SUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE
COMMERCIALISATION LIBRE DU BLÉ ET DE
L'ORGE**

25 octobre 2006

Préparé par :

**Howard Migie, président
Mike Bast
Brenda Brindle
Rob Davies
John Groenewegen
Bruce Johnson
Paul Orsak**

Table des matières

SOMMAIRE	4
1.0 NOTRE TRAVAIL	11
2.0 QU'ENTEND-ON PAR LE CHOIX DU MODE DE COMMERCIALISATION?	12
3.0 UNE INDUSTRIE DU GRAIN COMPÉTITIVE	12
4.0 COMMENT LA CCB II FONCTIONNERAIT-ELLE?	14
CCB II – appartenant aux producteurs	14
Les assises du modèle opérationnel de la CCB II	15
La CCB II, formule rentable pour les agriculteurs	15
CCB II – Acheter les grains des agriculteurs	16
CCB II – Maintenir la clientèle étrangère et nationale	17
CCB II – Réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement	17
<i>Recommandations</i>	18
5.0 TRANSITION DE LA COMMISSION CANADIENNE DU BLÉ VERS LA CCB II	19
Se préparer au changement – Période A	20
<i>Recommandations</i>	20
Former la CCB II – Période B	21
<i>Recommandations</i>	24
Lancement de la CCB II avec des mesures de transition – Période C	26
<i>Recommandations</i>	26
CCB II après la transition – Période D	30
<i>Recommandations</i>	30
6.0 COMMENT UNE INDUSTRIE CONCURRENTIELLE PEUT FONCTIONNER EN AYANT LE CHOIX DE CE QU'ELLE COMMERCIALISE	31
Installations de manutention au Canada	31
Installations de manutention au terminal	31
Wagons de producteurs	32
Utilisation au Canada	32
Service de chemin de fer	32
<i>Recommandations</i>	33
7.0 CONCLUSIONS	34

**ANNEXE 1 - MESURES POUR FACILITER LA TRANSITION DE LA CCB
À LA CCB II**

35

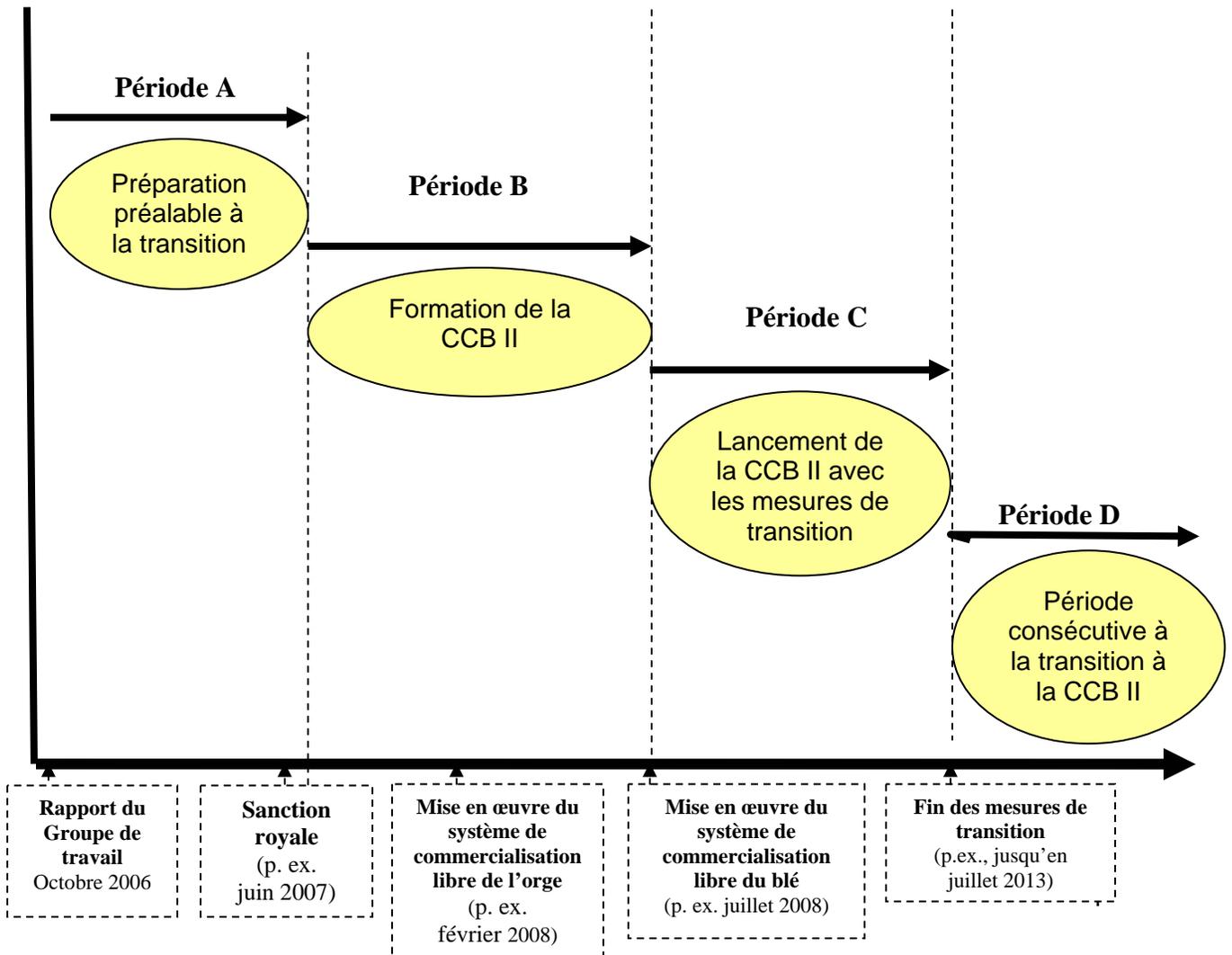
SOMMAIRE

Le Groupe de travail a été créé pour examiner les problèmes techniques et de transition qui pourraient affecter l'industrie canadienne du grain en ce qui concerne la modification du mode de commercialisation du blé et de l'orge, laquelle permettrait aux producteurs de vendre leur blé et leur orge à tout acheteur local ou étranger, y compris à une CCB restructurée (CCB II).

Le Groupe de travail entrevoit une industrie canadienne du grain prospère et concurrentielle, au sein de laquelle on encourage l'innovation, l'esprit d'entreprise, l'investissement, la sensibilité aux marchés et l'initiative personnelle.

Une CCB II détenue par les agriculteurs permettrait de procurer des avantages pour ces derniers en achetant et en vendant leurs grains, en desservant ses clients et en réduisant les coûts de la chaîne d'approvisionnement. Le Groupe de travail recommande que la CCB prépare un plan d'affaires sur le choix du mode de commercialisation dès que possible.

Le Groupe de travail recommande que la transition se déroule en quatre étapes pour faire en sorte que la CCB passe d'un organisme détenant un pouvoir monopolistique à un système offrant le libre choix de commercialisation. Voici en quoi consistent ces étapes :



Les recommandations pour chacune des étapes sont les suivantes :

Période A : préparation en vue de la transition

- A1. Le gouvernement dépose au Parlement un projet de loi ayant pour but d'abroger la *Loi sur la Commission canadienne du blé* et de créer une nouvelle loi qui autoriserait la mise en place d'une nouvelle entité commerciale, la CCB II, et l'amorce des procédures de transition proposées.
- A2. Le gouvernement annonce assez tôt son intention de mettre fin au monopole sur l'orge et le blé et de mettre en application un système permettant de choisir le mode de commercialisation de l'orge, le 31 janvier 2008, et du blé le 31 juillet 2008, le tout coïncidant avec le calendrier recommandé pour la période C, en supposant que l'on obtienne la Sanction royale en juin 2007.
- A3. Le gouvernement aide la CCB à se préparer à une transition réussie vers une organisation sans pouvoir monopolistique. Il doit veiller à instaurer un environnement propice à la transformation de la CCB.
- A4. Le gouvernement amorce un processus pour la sélection d'un président-directeur général (PDG), sans exclure le titulaire actuel du poste, qui pourrait agir à ce titre dès le début de la période B pour environ deux ans. Le PDG superviserait tant la CCB que la CCB II. Le processus de sélection prévoit la création d'un comité de recherche qui pourrait inclure des membres du conseil d'administration de la CCB susceptibles de fournir un appui, ainsi qu'une recherche publique de candidats, et la présélection de deux ou trois personnes qui seraient référées au ministre afin qu'il puisse en recommander la sélection au gouverneur en conseil pour le début de la période B. Le gouvernement détermine les conditions de rémunération versée au PDG par la CCB jusqu'à ce que le conseil d'administration de la CCB II soit en mesure de fixer le salaire du PDG de la CCB II.
- A5. La CCB tient compte des répercussions sur la CCB II de tout engagement en matière de finances ou de ventes au-delà du début de la période B pour l'orge et de la période C pour le blé et le blé dur.
- A6. Le gouvernement élabore une stratégie de communication qui pourrait être mise en application peu après la publication du rapport du Groupe de travail expliquant les effets du choix du mode de commercialisation et les étapes à suivre pour arriver à ce système. Entre autres, le gouvernement est chargé d'informer les producteurs, les clients de la CCB et les partenaires commerciaux du Canada des changements apportés par la mesure législative.

Formation de la CCB II – Période B

- B1. Le gouvernement nomme, pour une période de deux ans, un président-directeur général par intérim en attendant l'adoption de la nouvelle loi; celui-ci est notamment chargé d'administrer la CCB actuelle, de poursuivre la gestion du monopole durant la période B et de mener la transition vers la CCB II.
- B2. Le gouvernement met en place un Conseil d'administration provisoire en attendant l'adoption de la nouvelle loi; le conseil est chargé de superviser la transition à la CCB II à partir de ce moment et ce, jusqu'à ce que les intervenants de la CCB II élisent un nouveau Conseil d'administration. Les administrateurs qui sont membres de l'actuel Conseil seraient éligibles pour participer au Conseil provisoire.
- B3. La CCB II
- examine le plan d'affaires préparé par la CCB en vue de la future CCB II;
 - établit des procédures pour la vente des actions aux producteurs de céréales de l'Ouest;
 - établit des procédures pour l'élection du nouveau Conseil d'administration par les producteurs-actionnaires;
 - compétitionne pour les ventes à terme dans la période C et au-delà;
 - élabore des programmes pour attirer et retenir les producteurs de grains dans la période C.
- B4. Les obligations de la CCB liées aux ventes à l'exportation antérieures sur la base d'un crédit garanti par l'État sont transférées au gouvernement, de même qu'une partie des comptes débiteurs et des encaisses et des dépôts de la CCB; le reste serait transféré à la CCB II devrait aussi être transférée au gouvernement en conservant le reste pour la CCB II. La partie transférée à la CCB II serait déterminée par le gouvernement en se basant sur les besoins de trésorerie, jusqu'à concurrence de 75 millions de dollars.
- B5. Les actions de la CCB II sont évaluées à 1 \$ par action et la valeur totale de celles-ci doit correspondre à la valeur des actifs de la CCB au début de la période B. L'admissibilité des producteurs aux actions est établie par déclaration. Au cours de la période initiale de vente des actions d'une durée de trois mois, ces actions sont vendues aux producteurs de céréales de l'Ouest situés dans la zone désignée à un taux de 1 \$ l'action, jusqu'à concurrence de 2000 actions par personne. Le reste des actions sera vendu lors d'une période subséquente de trois mois aux producteurs de céréales de l'Ouest de la zone désignée et ce, sans restriction.
- B6. La CCB II est libre d'acquérir des actifs.
- B7. Le gouvernement assume entièrement le niveau actuel des contributions de la CCB à l'Institut international du Canada pour le grain (IICG), au Centre technique canadien pour l'orge brassicole (CTCOB) et à la Western Grain Research Foundation (WGRF) pour une période de trois ans au cours de laquelle

on demandera à ces institutions d'élaborer d'autres modes de financement qui seront mis en œuvre la quatrième année.

- B8. Le gouvernement assume les engagements financiers pris par la CCB aux fins de financements de projets universitaires ou autres engagements semblables.
- B9. Le gouvernement poursuit la stratégie de communication en mettant l'accent sur l'information donnée aux agriculteurs sur la façon dont ils peuvent devenir propriétaires de la CCB II, le fonctionnement de celle-ci, les options de commercialisation qui seront offertes par la nouvelle entité et sur le fait que les contrats avec la CCB II devraient être plus précis et respectés.

Lancement de la CCB II avec mesures de transition – Période C

- C1.1 On continue d'offrir une garantie financière du gouvernement sur les emprunts jusqu'à concurrence de 200 millions de dollars, sur une période de deux à cinq ans, avec supervision du ministre des Finances. Le montant qu'il est permis d'utiliser est déterminé chaque année en fonction du volume d'activités, avec une restriction voulant que les sommes ne soient utilisées que pour le crédit à l'exploitation, c.-à-d. le fonds de roulement et le financement sur stock. Cette méthode offre l'assurance aux producteurs qu'ils seront payés pour les livraisons effectuées à la CCB II et offre à celle-ci un accès à du capital à faible taux d'intérêt pour une période d'ajustement, avec une valeur d'environ 10 millions de dollars.
- C1.2 On transfère les wagons-trémies qui appartiennent à la CCB, le fonds de réserve, le compte distinct et l'édifice de la CCB à la CCB II, soit une valeur d'environ 110 millions de dollars.
- C1.3 Le mécanisme de crédit agroalimentaire, qui est un programme de crédit spécial pour les emprunts non garantis par l'État à la disposition de la CCB, devrait se poursuivre pour le bénéfice de la CCB II jusqu'à la fin de la période C. La valeur de ce mécanisme est d'environ 0,4 million par année.
- C1.4 Le gouvernement assume les engagements de la CCB en ce qui concerne les indemnités liées à la réduction du personnel permanent de la CCB, le cas échéant, en raison de la transition à la CCB II. Il incombe au gouvernement d'assumer cette responsabilité liée à la cessation de l'ancienne CCB en tant que société à gouvernance partagée exerçant ses activités aux termes de la *Loi sur la Commission canadienne du blé*.
- C2.1 La CCB II est libre de commercialiser une gamme variée de cultures canadiennes cultivées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la zone désignée, ainsi que de cultures provenant d'autres endroits que le Canada.
- C2.2 La CCB II est libre d'acquérir des actifs.

- C2.3 La CCB II ne doit pas administrer les avances de crédit pour le blé et l'orge et le gouvernement devrait explorer d'autres options pour administrer les avances de crédit du blé et de l'orge.
- C2.4 La CCB II ne devrait détenir aucun pouvoir réglementaire après le début de la période C.
- C3.1 On élimine le monopole pour l'orge six mois après le début de la période B (ou au début de la prochaine période de livraison en commun après l'expiration de la période de six mois) et pour tous les types de blé douze mois après le début de la période B (ou au début de la prochaine période de livraison en commun après l'expiration de la période de douze mois). Si l'on présume que la loi est adoptée dans la première moitié de 2007, les conditions pour l'orge pourraient être modifiées pour février 2008. La CCB II serait mise en place durant la campagne agricole 2007-2008; elle détiendrait le monopole pour le blé pour la campagne agricole 2007-2008 et le pouvoir monopolistique s'étendrait le 31 juillet 2008. Si la loi ne peut être adoptée avant la fin de 2007 ou le début de 2008, le pouvoir monopolistique pour l'orge et le blé pourra être prorogé en conséquence.

Vous trouverez ci-dessous un sommaire des mesures de transitions financières :

1. Le gouvernement fédéral assume les obligations de la CCB au lieu de les transférer à la CCB II :

Engagement envers l'IICG pour trois ans	5,37 millions \$
Engagement envers la CTCOB pour trois ans	0,25 million \$
Engagement envers la WGRF pour trois ans	12,00 millions \$
Engagement envers les autres institutions (p. ex. les universités)	1,53 million \$
Obligation envers les indemnisations du personnel de la CCB	incertain
Valeur totale plus les indemnisations	19,15 millions \$

2. Actifs de la CCB transférés à la CCB II

Wagons-trémies (valeur comptable nette au 31 juillet 2005)	12,5 millions \$
Fonds de réserve (estimation au 31 juillet 2007)	60,0 millions \$
Compte distinct	2,0 millions \$
Édifice, meubles, matériel, autos, logiciels (valeur comptable nette au 31 juillet 2005)	35,2 millions \$
Valeur totale	109,7 millions \$

3. Offre d'actions proposée

Vente d'actions aux producteurs durant la période B	109,7 million \$
---	-------------------------

4. Maintien des garanties du gouvernement fédéral

Avantages liés à la faiblesse des taux d'intérêts en raison :

- du maintien du mécanisme de crédit agroalimentaire jusqu'à la fin de la période C 0,4 millions \$
- du maintien de la garantie d'emprunt de la CCB jusqu'à concurrence de 200 millions sur une période de 2 à 5 ans pour le crédit à l'exploitation seulement 10,0 millions \$

Valeur totale 10,4 millions \$

5. Passifs et actifs liés aux ventes à crédit antérieures (31 JUILLET 2007)

- Obligations transférées au gouvernement 1,3 milliard \$
- Actifs correspondants transférés au gouvernement -1,3 milliard \$
- Fournir à la CCB II une partie de l'encaisse et des dépôts de la CCB jusqu'à concurrence de **75 millions \$**
résultant des paiements des ventes à crédit à l'étranger
(et seulement au besoin) pour lesquels les dettes n'ont pas été acquittées

Période consécutive à la transition à la CCB II – Période D

- D1. Lorsque les mesures de transition auront pris fin, la CCB II ne devrait pas recevoir d'aide financière fédérale permanente, ni détenir de pouvoirs de réglementation.
- D2. La CCB II ne devrait pas imposer de restrictions à l'égard des personnes qui peuvent détenir des actions, mais les producteurs de céréales de l'Ouest devraient conserver le contrôle majoritaire des actions.
- D3. La CCB II devrait être libre d'acquérir des actifs.
- D4. La CCB II devrait être libre de commercialiser une gamme de cultures canadiennes produites à l'intérieur et à l'extérieur de la région désignée, ainsi que des cultures produites ailleurs qu'au Canada.
- D5. La CCB II devrait mettre en œuvre un mécanisme d'échange des actions achetées par les producteurs de céréales de l'Ouest au cours de la période B, ainsi qu'un mécanisme permettant d'émettre des actions additionnelles, au besoin, pour se procurer des capitaux.

Les recommandations suivantes visent à assurer la compétitivité des secteurs du transport et de la manutention des grains :

1. Le gouvernement devrait modifier la *Loi sur les grains du Canada (LGC)* à la lumière des recommandations formulées à la suite de l'examen de Compas et de manière à autoriser la surveillance, l'examen, l'accès aux données nécessaires et la publication de rapports publics, et à faciliter, le cas échéant, la résolution de conflits et le règlement rapide des problèmes qui pourraient découler du fait que l'industrie de la manutention des grains fonctionnait dans un système de non-concurrence.
2. La Commission canadienne des grains (CCG) devrait traiter les questions concernant l'accès aux wagons consignés aux producteurs dans un environnement favorisant le choix du mode de commercialisation. La *LGC* devrait être renforcée, le cas échéant, pour s'assurer que les wagons des producteurs ont accès aux silos terminaux, et des mesures de protection devraient être mises en place pour éviter que ceux-ci soient encombrés de grains invendus.
3. Le gouvernement devrait rapidement mettre en œuvre des mesures visant à améliorer la compétitivité du transport ferroviaire, notamment en améliorant les dispositions de la *Loi sur les transports au Canada* qui protègent les expéditeurs. Toutefois, ces questions devraient être traitées séparément plutôt qu'associées directement à la transition au choix du mode de commercialisation.

Dans sa série de recommandations, le Groupe de travail a essayé de trouver un équilibre entre donner à la CCB II les mesures financières pour lui permettre d'opérer une transition et lui accorder suffisamment de temps pour avoir une probabilité élevée de réussite, tout en encourageant les investisseurs actuels et nouveaux à participer au secteur canadien du grain et en offrant aux producteurs la liberté de choisir le mode de commercialisation de leurs produits. Le Groupe de travail croit que si le choix du mode de commercialisation est présenté avec doigté et considération, mais sans retard inutile, un système de commercialisation des grains efficace, efficient et compétitif servira les intérêts des producteurs de céréales, des consommateurs et de l'ensemble de l'industrie du grain.

1.0 NOTRE TRAVAIL

Le gouvernement du Canada est résolu à offrir aux producteurs de céréales de l'Ouest la liberté de choisir le mode de commercialisation de leurs produits, tout en s'assurant qu'une CCB forte et viable demeure l'une de ces possibilités. Le 27 juillet 2006, le gouvernement a présenté une table ronde sur les options permettant de réaliser cet engagement. Parmi les recommandations de la table ronde, notons :

- Établir un groupe de travail afin de cerner les problèmes actuels et de transition qui devront être réglés avant de mettre en œuvre le choix de commercialisation et de proposer des solutions.
- Expliquer clairement ce que l'adoption du choix du mode de commercialisation signifiera pour les producteurs et les autres intervenants de l'industrie du grain.

Le 19 septembre 2006, le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (AAC) et de la CCB a déclaré ce qui suit : « Le nouveau gouvernement du Canada demeure résolu à offrir aux producteurs la liberté de choisir le mode de commercialisation de leurs produits afin qu'ils puissent maximiser leurs rendements, et à conserver à une CCB facultative toute sa solidité et sa viabilité ». Ce jour-là, le ministre a également formé un groupe de travail et établi son mandat.

Le groupe de travail :

- sera composé d'un maximum de neuf spécialistes qui connaissent bien le domaine de la commercialisation des grains, y compris un haut fonctionnaire d'AAC qui agira comme président. Un représentant de la CCB a également été invité à collaborer (la CCB a plus tard décliné l'invitation);
- cernera et évaluera tout aspect technique ou transitionnel du système canadien de commercialisation des grains, qui est susceptible de changer en raison d'une CCB transformée en organisme à participation facultative, de même que tout aspect technique ou transitionnel d'une CCB à participation facultative, y compris, sans toutefois s'y limiter, la façon dont la CCB constituerait un capital de base, la manière de traiter les crédits à l'exportation à recevoir et la façon de séparer le développement des marchés et les activités de recherche par l'entremise d'un conseil de l'industrie;
- rencontrera les membres de l'industrie et les associations de producteurs concernés, si le groupe de travail le juge nécessaire, pour comprendre et régler les questions techniques; produira pour le ministre d'AAC un rapport accompagné de recommandations sur les questions d'ordre technique et de transition qui devra être terminé environ quatre semaines après la tenue de la première réunion.

Le mandat du groupe de travail visait à déterminer et à décrire le processus de mise en œuvre du choix du mode de commercialisation.

2.0 QU'ENTEND-ON PAR LE CHOIX DU MODE DE COMMERCIALISATION?

En ayant la liberté de choisir le mode de commercialisation, les producteurs de blé et d'orge pourront vendre leurs produits à l'acheteur canadien ou étranger de leur choix, y compris à la CCB restructurée (CCB II). L'expression « choix du mode de commercialisation » décrit mieux le nouvel environnement que « commercialisation mixte » qui laisse entendre que le mode de commercialisation actuel (une CCB détenant le monopole) pourrait coexister avec un marché libre, alors que c'est impossible. Le choix du mode de commercialisation est défini comme un marché libre dans lequel la CCB II, une entité œuvrant dans ce marché libre, sera un participant actif. Les producteurs auront alors le choix de s'adresser à elle ou non pour commercialiser leurs grains. La CCB actuelle devra être transformée au cours d'une période de transition pour devenir la CCB II. Afin que les producteurs la choisissent pour commercialiser leurs produits, la CCB II doit avoir une possibilité élevée de réussite dans un milieu où elle devra se battre pour rester compétitive. L'accent a donc été mis sur la création d'un environnement propice à la réussite commerciale de la CCB II.

3.0 UNE INDUSTRIE DU GRAIN COMPÉTITIVE

Par le passé, le système de commercialisation des grains de l'Ouest canadien mettait l'accent sur la vente de produits en vrac. La CCB a été mise sur pied pour recueillir des types semblables de blé et d'orge d'un bon nombre de petits producteurs, faire la mise en commun des produits, les vendre en fonction des normes de qualité qui s'appliquent sur les marchés canadiens et d'exportation et remettre aux producteurs une part des recettes. Aujourd'hui, les exploitations agricoles sont très différentes les unes des autres : elles ont des structures de coûts différentes et leurs produits sont variés. Leur plan d'entreprise, leurs besoins en entreposage et en fonds de roulement, ainsi que leurs approches de commercialisation ne sont plus homogènes. Les producteurs dont les coûts de production sont moins élevés, souvent situés dans les nouveaux pays exportateurs, mettent à rude épreuve les producteurs occidentaux et leurs marchés traditionnels. Si les producteurs canadiens veulent mettre en marché de façon compétitive leurs produits, il est primordial qu'ils conservent un système de transport et de manutention efficace et compétitif.

Les exigences des consommateurs, de l'Amérique du Nord et du monde entier, qui veulent des produits à caractéristiques uniques entraînent des changements dans la façon dont les grains sont commercialisés. De nouveaux emplois, comme les biocarburants et l'usage industriel, ont pour effet d'élargir le marché des grains. Ils sont aussi assujettis à des exigences qui diffèrent de celles associées aux emplois traditionnels dans les aliments de consommation et les aliments pour animaux. Le temps où des millions de tonnes de blé au grade standard étaient vendues aux sociétés d'État est depuis longtemps révolu. Les utilisateurs sont plus variés, certains veulent davantage être rassurés sur la qualité et la salubrité et d'autres veulent établir des liens plus étroits avec les responsables de leur approvisionnement. Les producteurs, les manutentionnaires et les transformateurs doivent faire preuve de plus de souplesse lorsqu'ils prennent des décisions et déterminent l'approche qui convient le mieux à leur exploitation.

La réussite de l'industrie, et des gens qui la composent, dépendra de la création d'un environnement qui favorisera l'innovation, l'esprit d'entreprise, l'investissement, la sensibilité au marché et l'initiative personnelle. Les producteurs sont des entrepreneurs qui prennent des risques, déploient des efforts et assument des coûts pour cultiver un produit donné dans le but de tirer un profit qui soit proportionnel à leur labeur et au capital investi. Ils sont les mieux placés pour déterminer la meilleure combinaison d'entreprises et de stratégies de commercialisation pour leur exploitation pour une année donnée. Les producteurs et d'autres intervenants de l'industrie devraient avoir la possibilité d'explorer de nouveaux marchés pour le blé et l'orge, et être en mesure d'élaborer de nouveaux outils de commercialisation. Le gouvernement doit jouer un rôle clé pour assurer un climat commercial positif, y compris une structure de marché compétitive appropriée qui permettra de mieux transmettre les signaux du marché entre les producteurs et les consommateurs finaux.

Le Groupe de travail a orienté ses discussions du contexte actuel et d'une vision d'un secteur des céréales et des oléagineux compétitif et prospère dans lequel les producteurs auront la possibilité de rentabiliser au maximum leurs investissements.

Où se situe la CCB II dans ce contexte? Des marchés en rapide évolution créent des problèmes pour le secteur, mais aussi de nouveaux débouchés. La CCB II peut y jouer un rôle, si l'organisation a la volonté de réussir et se dote du modèle économique qui lui permettra d'y parvenir.

4.0 COMMENT LA CCB II FONCTIONNERAIT-ELLE?

Le Groupe de travail croit qu'une CWB II qui appartient aux producteurs peut leur être profitable. La CCB II achèterait et vendrait leurs grains, conserverait certains de ses clients et réduirait les coûts de la chaîne d'approvisionnement.

CCB II – appartenant aux producteurs

La CCB est une société à gouvernance partagée qui commercialise le blé et l'orge au nom des producteurs de l'Ouest en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du blé*. Les producteurs ne détiennent aucune part dans la CCB. Afin d'adopter un environnement permettant de choisir le mode de commercialisation désiré, la CCB sera restructurée en CCB II. On devra déterminer qui détiendra les droits de propriété et quelle sera la structure de gouvernance de la CCB II. Plusieurs approches seraient viables, notamment une structure coopérative ou une structure de capital-actions.

Un nombre considérable de producteurs de l'Ouest veulent que la CCB II appartienne aux producteurs et soit contrôlée par eux. Le Groupe de travail a étudié plusieurs options permettant aux producteurs d'être propriétaires de la CCB II, notamment en fonction des envois à la CCB passés, de la production de blé et d'orge passée, de la valeur des ventes de toutes les cultures dans le passé ou de la superficie des terres appartenant à un producteur. Cependant, puisqu'il s'agira d'une entité future, le Groupe de travail croit qu'il vaut mieux se tourner vers l'avenir, plutôt que de se fonder sur des données historiques.

En allant de l'avant et en se fondant sur le thème du choix, le Groupe de travail croit que les producteurs devraient avoir le choix de devenir ou non propriétaires de la CCB II. S'ils croient que la CCB II est nécessaire, ils appuieront cette option en investissant pour devenir propriétaires. En outre, cette option permettrait d'amasser des fonds supplémentaires pour la CCB II.

La direction de la CCB II devrait établir un mécanisme de souscription d'actions. Par exemple, elle pourrait offrir environ 100 millions d'actions à 1,00 \$ chacune aux producteurs des Prairies. La valeur en capital de la CCB II serait bien plus grande que le coût de ces actions, puisque certains biens actuels de la CCB seraient transférés à la CCB II, incitant ainsi les producteurs à acheter des actions. Proportionnellement aux actions détenues, les producteurs-actionnaires auront des droits de propriété et un droit de vote au conseil de direction de la CCB II. Le conseil de direction pourrait être composé, par exemple, de sept producteurs élus et de trois directeurs non élus. À la fin de la période de transition vers le choix du mode de commercialisation, le conseil de direction serait libre de décider d'offrir des actions à d'autres personnes que des producteurs et d'adopter le mécanisme de souscription d'actions de son choix.

Les assises du modèle opérationnel de la CCB II

Il peut être rentable pour les céréaliculteurs d'être propriétaires de la CCB II, car ils pourront ainsi acheter et vendre leurs grains, maintenir leur clientèle et réduire les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement. Le Groupe de travail donne les raisons qui justifient la structure d'activités proposée, et la présente comme exemple possible. Cette structure fait d'ailleurs partie des recommandations pour la période B.

Dans ce modèle opérationnel possible, la CCB actuelle peut s'appuyer sur au moins quatre points forts en vue de sa transformation en CCB II :

- ❑ ses relations avec la clientèle et une connaissance approfondie de leurs besoins;
- ❑ une solide réputation en matière d'établissement des prix, de prestation de services aux consommateurs et d'exécution des contrats;
- ❑ un ensemble de producteurs loyaux, dont bon nombre souhaitent la création d'une entreprise négociante en grains qui serait dirigée par les producteurs;
- ❑ l'expérience de l'exploitation d'un système de mise en commun pour les producteurs.

La CCB II, formule rentable pour les agriculteurs

La CCB II se révèle une formule rentable, même si elle ne détient pas de pouvoirs monopolistiques de vente. Pour ce faire, il lui faudrait prendre les mesures suivantes :

- ❑ Hisser certaines activités et facteurs au-delà des normes de l'industrie :
 - aider les utilisateurs à faire progresser leur entreprise grâce au développement de produits;
 - offrir aux producteurs des produits novateurs de financement et d'établissement des prix (notamment des systèmes de mise en commun) qui ne sont pas offerts par les entreprises céréalières concurrentes;
 - vendre des grains en fonction des exigences des clients.
- ❑ Créer de nouveaux facteurs et de nouvelles activités :
 - offrir aux clients des groupes de produits qui auront fait l'objet, par exemple, de mesures de traçabilité, de protocole de salubrité des aliments et d'expéditions de variétés spécifiques.
- ❑ Continuer à offrir des sources de différenciation :
 - offrir des programmes de mise en commun des prix aux producteurs qui désirent utiliser cet outil d'établissement des prix et de gestion du risque;
 - créer une combinaison unique de services à contrat et d'installations appartenant aux agriculteurs.

- ❑ Éliminer les activités et les actifs dont la CCB II n'aura pas besoin :
 - permettre à la CCB de décider si elle sera propriétaire ou si elle passera des contrats en vue d'utiliser les actifs d'autres entreprises de la chaîne d'approvisionnement, selon la formule la moins coûteuse;
 - évaluer la fonction et le rôle des activités et des services actuels de la CCB dont la CCB II n'aura pas besoin, et songer à vendre ces services à d'autres intervenants de l'industrie ou à les céder à un organisme sectoriel ou gouvernemental qui assurerait leur prestation pour le bien de l'industrie canadienne des grains (p. ex. : météorologie, transports, fonction stratégique);
 - éliminer les services d'application de la réglementation.

- ❑ Réduire certaines activités, comme la défense des intérêts des céréaliculteurs, tâche qui pourrait être confiée à d'autres groupements agricoles.

Sur le plan stratégique, la CCB II pourrait être une formule rentable pour les producteurs de grains en intervenant dans trois grands domaines :

- ❑ des mesures visant à garantir des volumes suffisants de grains de la part des producteurs, afin que la CCB II puisse jouer un rôle important sur le marché;
- ❑ des mesures visant à maintenir la clientèle de la CCB, qui a compté sur cette dernière pour s'approvisionner dans le passé;
- ❑ des mesures visant à réduire les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement au profit des producteurs et de la clientèle.

CCB II – Acheter les grains des agriculteurs

La loyauté des producteurs constitue l'une des forces actuelles de la CCB, et la CCB II pourrait mettre à profit cette force en se garantissant des approvisionnement au détriment de ses concurrents :

- ❑ conclure des contrats conviviaux pour les producteurs;
- ❑ offrir des contrats d'achat à grand volume étalés sur plusieurs années et des contrats à l'acre;
- ❑ offrir aux agriculteurs de nouveaux produits de financement et d'établissement des prix;
- ❑ maintenir les options de mise en commun;
- ❑ offrir des solutions de préservation de l'identité (PI), notamment des grains ne pouvant être distingués visuellement, à des clients qui feront une utilisation particulière du produit;

- ❑ rester présente dans la collectivité agricole en permettant aux agriculteurs de devenir propriétaires de l'organisme;
- ❑ offrir ces services à tous les producteurs de céréales, d'oléagineux et de cultures spéciales.

CCB II – Maintenir la clientèle étrangère et nationale

La CCB actuelle jouit d'une notoriété considérable sur le marché international, et la CCB II peut en tirer profit. Pour ce faire, elle doit avoir accès à un important volume de grains. Voici les mesures qu'elle doit prendre en vue de maintenir sa clientèle :

- ❑ garantir des volumes importants de grains;
- ❑ offrir des prix compétitifs aux acheteurs grâce aux faibles coûts liés à la chaîne d'approvisionnement;
- ❑ comprendre les besoins des acheteurs et y répondre;
- ❑ offrir des solutions aux clients qui leur permettront de faire croître leurs entreprises.

CCB II – Réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement

La CCB actuelle ne possède aucune installation de manutention des grains, et actuellement, les propriétaires de silos-élevateurs sont obligés de servir de mandataires pour la CCB. Dans un régime de libre choix du mode de commercialisation, cette contrainte disparaît. Toutefois, comme la capacité sera excédentaire dans le réseau de manutention, la CCB II devrait avoir accès à des installations de manutention à bon prix. Voici les mesures à prendre pour assurer le transport des grains entre les acheteurs et les producteurs :

- ❑ conclure, avec les entreprises exploitant actuellement des silos de collecte et des silos terminaux, des accords de regroupement des services de vente et de manutention de grains des producteurs de façon à faciliter leur exportation;
- ❑ conclure des alliances à plus long terme avec les exploitants de silos terminaux en vue d'assurer un accès aux marchés d'outre-mer;
- ❑ conclure des alliances à plus long terme avec les exploitants de silos de collecte en vue d'assurer un accès aux marchés d'outre-mer;
- ❑ acquérir des biens stratégiques, au besoin, dans les ports et en milieu rural.

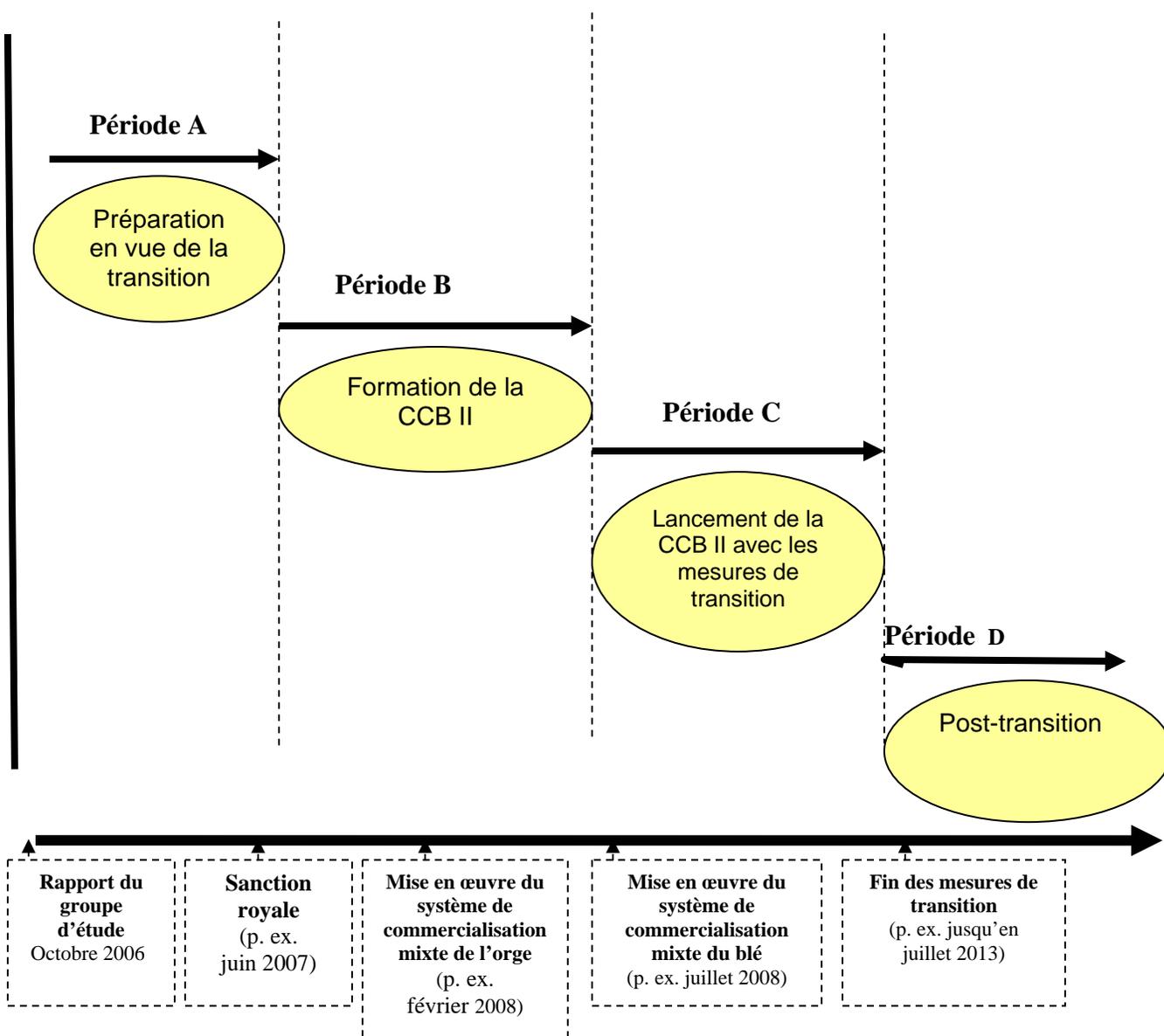
Recommandations

1. Le Groupe de travail recommande que la CCB prépare le plus tôt possible un plan d'entreprise qui laissera aux producteurs la liberté de choisir le mode de commercialisation de leurs produits.
2. La CCB II ne devrait imposer aucune restriction quant à qui pourra acheter des actions, mais elle devrait s'assurer que les céréaliculteurs de l'Ouest restent majoritaires.
3. La CCB II devrait être libre d'acquérir des actifs.
4. La CCB II devrait être libre de commercialiser une gamme de cultures canadiennes produites à l'intérieur et à l'extérieur de la région désignée, ainsi que des cultures produites ailleurs qu'au Canada.
5. La CCB II devrait mettre en œuvre un mécanisme d'échange des actions achetées par les céréaliculteurs de l'Ouest ainsi qu'un mécanisme permettant d'émettre des actions additionnelles, au besoin, pour se procurer des capitaux.

5.0 TRANSITION DE LA COMMISSION CANADIENNE DU BLÉ VERS LA CCB II

La transition vers un régime de libre choix du mode de commercialisation pourrait s'étaler sur un intervalle de quatre périodes, soit les périodes A, B, C et D. La période D suit la fin des mesures de transition. En se fondant sur ce que le nouveau système de commercialisation devrait ressembler lors de la période D, il est possible de revenir dans le temps et de déterminer les étapes à suivre pour atteindre ce but. Toutefois, les périodes de temps sont présentées dans le graphique ci-dessous en ordre chronologique.

Tableau n° 1 Transition vers la commercialisation libre



Se préparer au changement – Période A

(Intervalle entre la date de présentation du rapport du Groupe de travail et celle où la nouvelle loi recevra la sanction royale)

La période A s'échelonne entre la date à laquelle le rapport du Groupe de travail sera présenté et celle où la nouvelle loi recevra la sanction royale. La durée de cette période dépendra du temps qu'il faudra pour rédiger et adopter la loi.

Aspects à considérer pendant la période A

- ❑ Il faudra définir la structure de gouvernance, le régime de propriété, d'autres dispositions de la loi ainsi que les mesures de cession et de transition assorties de clauses de caducité.
- ❑ Si le conseil d'administration de la CCB s'oppose au libre choix du mode de mise en marché, il faudra peut-être que le gouvernement exerce une certaine surveillance pour l'empêcher de compromettre les possibilités de réussite à long terme de la CCB II.
- ❑ La CCB fonctionne d'une certaine manière depuis 70 ans et il sera impossible d'opérer le changement culturel que suppose la nouvelle formule (libre choix du mode de commercialisation) si l'organisme ne fait pas sien le changement et ne prend pas les mesures qu'il faut pour en favoriser l'avènement.
- ❑ Les entreprises négociantes en grains qui désirent se lancer en mise en marché du blé et de l'orge pourraient profiter de cette période pour se positionner dans une situation qui serait plus tard avantageuse, mais leur capacité de le faire sera limitée par l'incertitude touchant le délai d'attente pour l'entrée en vigueur de la loi.
- ❑ L'actuelle CCB pourrait devoir faire preuve de retenue dans l'octroi de contrats qui l'engageraient au-delà de la date de la fin du monopole, car la CCB II hériterait alors d'une responsabilité qu'il lui serait impossible d'honorer dans le contexte du libre choix du mode de commercialisation.
- ❑ La loi devrait exiger que la CCB II soit une entité appartenant entièrement aux producteurs jusqu'à ce que les échanges d'actions soient permis dans la période D.

Recommandations pour la période A

Le Groupe de travail recommande :

- A1. Que le gouvernement dépose au Parlement un projet de loi qui abolirait la *Loi sur la Commission canadienne du blé* et propose une nouvelle loi prévoyant la création d'une nouvelle entité commerciale, la CCB II, et l'adoption des mesures de transition proposées.

- A2. Que le gouvernement annonce dès que possible son intention de mettre fin au monopole de la mise en marché de l'orge et mette en vigueur le libre choix du mode de commercialisation de cette céréale le 31 janvier 2008; qu'il dise aussi compter abolir le monopole de la mise en marché du blé et entamer la formule de libre choix pour cette céréale le 31 juillet 2008, ce qui coïnciderait avec les délais recommandés dans la section portant sur la période C, en présumant que la sanction royale soit donnée en juin 2007.
- A3. Que le gouvernement enjoigne la CCB de se préparer à opérer sa transformation fructueuse en organisme dépouillé de ses pouvoirs de monopole. Le gouvernement doit s'assurer d'instaurer un environnement propice à la transformation de la CCB.
- A4. Que le gouvernement lance le processus de sélection d'un président-directeur général (PDG), sans exclure l'actuel titulaire du poste; le mandat de cette personne durerait environ deux ans à partir du début de la période B. Le PDG superviserait à la fois la CCB et la CCB II. Dans le cadre du processus de sélection, on créerait un comité de recherche de candidats qui pourrait se composer de membres du conseil d'administration de la CCB favorables à la nouvelle formule; on effectuerait une recherche publique de candidats et on dresserait une courte liste de deux ou trois personnes à l'intention du ministre, qui ferait une recommandation de nomination au gouverneur en conseil en vue du début de la période B. Le gouvernement devrait déterminer quel régime de rémunération la CCB devrait offrir au PDG jusqu'à ce que le conseil d'administration de la CCB II puisse fixer la rétribution du PDG de la CCB II.
- A5. Que la CCB étudie les répercussions que pourraient avoir sur la CCB II les engagements financiers ou commerciaux (ventes) qui déborderaient du début de la période B pour l'orge et de la période C pour le blé ordinaire et le blé dur.
- A6. Que le gouvernement élabore une stratégie de communications qui expliquerait les répercussions du libre choix du mode de commercialisation et les étapes à franchir pour assurer la mise en œuvre de cette formule; cette stratégie entrerait en application peu après la diffusion du rapport du Groupe de travail. Elle prévoirait notamment que le gouvernement renseignera les agriculteurs, les clients de la CCB et les partenaires commerciaux du Canada sur les changements découlant de l'initiative législative.

Former la CCB II – Période B

(Intervalle entre la date à laquelle la nouvelle loi reçoit la sanction royale et le début du libre choix du mode de commercialisation pour le blé)

La période B va de la date à laquelle la nouvelle loi reçoit la sanction royale à la date réelle d'entrée en vigueur du libre choix du mode de commercialisation pour le blé, au début de la période C. Au cours de cette période, il est recommandé que le gouvernement retire à la CCB son monopole de la mise en marché de l'orge et que la structure de

gouvernance et le régime de propriété du nouvel organisme soient mis en place. Il est prévu que la cession des pouvoirs, de l'actif et du passif de l'ancienne CCB à la CCB II aura lieu au début de la période C.

Points à considérer dans la période B

L'élimination du monopole d'exportation créera des possibilités et suscitera de l'incertitude chez les entreprises céréalières et à la nouvelle CCB II. Il pourrait y avoir un regroupement des activités qui se traduira par un contexte opérationnel passablement différent ou par l'émergence de nouvelles entreprises qui voudront tirer parti des débouchés inexploités. Chaque intervenant, y compris la CCB II, compte des avantages et des désavantages. De plus, l'état de préparation et la capacité d'adaptation diffèrent au sein des « entreprises céréalières » et chez les utilisateurs, et il leur faudra du temps pour s'ajuster.

Dans ce contexte de changement, certains points doivent être pris en considération :

- ❑ la prévisibilité est importante pour pouvoir s'adapter;
- ❑ l'ajustement au libre choix du mode de commercialisation des produits fera des gagnants et des perdants;
- ❑ il incombe à la CCB d'opérer les plus grands changements, puisque, contrairement aux autres intervenants, elle doit établir un régime de propriété et de gouvernance, mais elle n'a pas planifié la transition vers le libre choix du mode de commercialisation des produits;
- ❑ le gouvernement a intérêt, du point de vue stratégique, à s'assurer que la CCB II a toutes les chances de réussir;
- ❑ selon les partisans du libre choix du mode de commercialisation des produits qui se sont réunis à Saskatoon, principalement des producteurs, les mesures de transition devraient permettre à la CCB II de bien tirer son épingle du jeu dans un contexte de libre choix du mode de commercialisation, sans toutefois lui conférer un avantage indu par rapport aux autres groupes;
- ❑ par conséquent, il est convenable d'offrir à la CCB II un train de mesures transitoires qui lui permettront de démarrer ses activités. Celles-ci devront cependant être temporaires ou assujetties à des conditions de sorte qu'elles n'aient pas d'effet de distorsion sur le marché.

Le Groupe de travail reconnaît que la fin des pouvoirs de monopole constitue un changement important qui obligera la CCB II à exercer ses activités en suivant un autre mode de fonctionnement que celui de l'ancienne Commission. Si la CCB II n'est pas bien préparée à ce nouveau contexte concurrentiel, ses chances de réussite s'en trouveront grandement diminuées. Certains concurrents de la CCB II bénéficient de quelques

avantages : expérience dans l'approvisionnement des grains dans un environnement concurrentiel, installations de manutention existantes et capacité d'ajouter la commercialisation du blé et de l'orge de l'Ouest canadien à leurs activités selon la mesure et les délais qui leur conviennent.

Il s'agit d'une période d'ajustement, et la nature de cet ajustement est difficile à prédire. La CCB II devra mettre l'accent sur les relations avec les producteurs, les clients et les fournisseurs de services logistiques si elle veut réussir. Le succès de la CCB II dépend de la décision des producteurs de traiter avec elle ou non. La CCB II peut s'approvisionner sur le marché au comptant et offrir des comptes de mise en commun. De nouveaux mécanismes pourraient faire leur apparition pour faciliter la commercialisation, comme la centralisation permettant de garantir les transactions de grains, et les nouveaux contrats sur le blé dur, le blé de mouture de qualité supérieure et l'orge transigés à la Bourse des marchandises de Winnipeg.

Autres points à considérer

- ❑ Pendant que les autres entreprises céréalères et la CCB II prennent des mesures, la Commission actuelle poursuit ses activités en conservant le monopole du blé et du blé dur durant toute la présente période. Le monopole de l'orge sera retiré au début de la prochaine période de mise en commun au moins six mois après la sanction royale. Les ventes pourront se poursuivre dans la période C, mais les engagements contractuels qui ne se terminent pas à la fin de la période B devront être soigneusement préparés pour s'assurer que la nouvelle CCB II pourra remplir ses obligations futures.
- ❑ Des mises en commun de moins d'un an pourraient s'avérer nécessaires pour couvrir les périodes jusqu'à la mise en place du nouveau mécanisme de libre choix du mode de commercialisation de l'orge, du blé et du blé dur. Pour les besoins du présent rapport, des périodes de mise en commun de six mois sont visées, mais elles pourraient être de longueur différente selon la durée à couvrir durant la transition.
- ❑ Les négociants en grains qui veulent mettre en marché du blé et de l'orge se prépareront d'abord pour le marché de l'orge, puis pour celui du blé et du blé dur.
- ❑ Il faudra peut-être surveiller la CCB pour s'assurer qu'elle ne nuise pas à la mise en place de la CCB II. Il faut aussi surveiller la CCB II pour s'assurer qu'elle ne cherchera pas plus tard à obtenir un avantage sur ses concurrents ou à limiter l'efficacité de la transition pendant que les pouvoirs de monopole continuent de s'exercer.
- ❑ Il faut réaliser le transfert de l'actif, du passif et des ressources de la CCB vers la nouvelle CCB II. Les actifs de la CCB découlant des ventes à crédit antérieures sur le marché des exportations ont diminué par rapport au sommet de 7,2 milliards de dollars atteint le 31 juillet 2000 et devraient continuer de diminuer pour s'établir à 1,3 milliard de dollars le 31 juillet 2007 et à moins de 300 millions de dollars d'ici le

31 juillet 2010. Par conséquent, les intérêts nets sur les sommes dues à la CCB par les clients sur des ventes antérieures de grains sont en baisse par rapport à la moyenne de 66,2 millions de dollars de la période quinquennale ayant pris fin le 31 juillet 2006, et ils se chiffreront probablement à moins de 5 millions de dollars en 2009-2010.

- ❑ La Bourse des marchandises de Winnipeg devra commencer à négocier ses nouveaux contrats à terme standardisés pour le blé dur et le blé de mouture, ainsi que les contrats révisés pour l'orge de façon à assurer l'efficacité des mécanismes de détermination et de protection des prix.
- ❑ Le secteur commercial des céréales et des oléagineux devrait envisager d'élaborer un processus de résolution des différends axé sur l'industrie pour l'audition, le règlement et l'application de ses décisions en ce qui concerne les mésententes et les omissions dans les transactions commerciales.
- ❑ Pendant que la CCB transférera les activités de commercialisation du grain vers la CCB II, quelques années seront peut-être nécessaires pour clore définitivement les activités commerciales de la CCB.
- ❑ Retarder la vente des actions détenues par les producteurs jusqu'à la période D, moment où le conseil d'administration de la CCB II aura établi un processus de négociation des actions, permettra d'établir le régime de propriété des producteurs pour la CCB II.
- ❑ La Commission canadienne des grains devra examiner la garantie détenue par la CCB II et par les titulaires de licences qui commencent à commercialiser le blé et l'orge.

Recommandations pour la période B

Recommandations du Groupe de travail

- B1. Le gouvernement nommera, pour une période de deux ans, un président-directeur général intérimaire au moment de l'adoption de la nouvelle loi, qui assumera la gestion de l'actuelle CCB pour lui permettre de poursuivre ses activités monopolistiques dans la période B et pour assurer la transition vers la CCB II.
- B2. Le gouvernement nommera un conseil d'administration intérimaire au moment de l'adoption de la nouvelle loi, qui supervisera la transition vers la CCB II jusqu'à ce que les détenteurs d'action de la CCB II élisent les membres du conseil d'administration. Les administrateurs du conseil actuel pourraient faire partie du conseil d'administration provisoire.
- B3. La CCB II :
 - examinera le plan d'affaires préparé par la CCB pour les activités futures de la CCB II;

- établira les procédures de vente des actions aux producteurs céréaliers de l'Ouest;
 - établira les procédures d'élection du nouveau conseil d'administration par les actionnaires;
 - prendra part aux ventes à terme à compter de la période C;
 - élaborera des programmes pour attirer et garantir les grains des producteurs dans la période C.
- B4. Les éléments de passif de la CCB liés aux ventes à crédit antérieures sur le marché des exportations garanties par le gouvernement devraient être transférés au gouvernement, ainsi qu'une partie des comptes débiteurs et des montants/dépôts de la CCB, le reste étant transférée vers la CCB II. La portion transférée à la CCB II pourrait être déterminée par le gouvernement sur la base des besoins en liquidités, sans toutefois excéder 75 millions de dollars.
- B5. Les actions dans la CCB II seront évaluées à 1 \$ l'action et le nombre d'actions sera tel que la valeur totale des actions égalera la valeur des actifs de la CCB au début de la période B. L'admissibilité des producteurs aux actions devrait être établie par déclaration. Au cours d'une période initiale de vente d'actions de trois mois, les producteurs céréaliers de l'Ouest de la région désignée pourront se procurer des actions à 1 \$ l'action, avec une limite de 2 000 actions par personne. Toutes les actions restantes seront vendues aux producteurs céréaliers de l'Ouest de la région désignée, sans restriction, durant une autre période de vente d'actions de trois mois.
- B6. La CCB II serait libre d'acquérir des biens.
- B7. Le gouvernement assume pleinement le niveau actuel des contributions de la CCB à l'Institut international du Canada pour le grain (IICG), au Centre technique canadien pour l'orge brassicole (CTCOB) et à la Western Grain Research Foundation (WGRF) pour une période de trois ans au cours desquels ces institutions élaboreront d'autres accords de financement à mettre en œuvre durant la quatrième année.
- B8. Le gouvernement assume les engagements que la CCB a pris pour financer les initiatives menées dans les universités ainsi que d'autres engagements similaires.
- B9. Le gouvernement poursuit la stratégie de communication en informant les producteurs sur la façon dont ils peuvent acquérir des droits de propriété de la CCB II, sur les modalités de fonctionnement de la CCB II, sur les options de commercialisation qui seront offertes par la nouvelle entité et sur le caractère plus précis et l'exécution des contrats avec la CCB II.

Lancement de la CCB II avec des mesures de transition – Période C

(À compter de la date marquant le début du libre choix du mode de commercialisation du blé jusqu'à la fin des mesures de transition visant à soutenir la CCB II)

La période C s'étend du début des activités de la CCB II dans un contexte de libre choix du mode de commercialisation du blé jusqu'à la fin des mesures provisoires offertes à la CCB II pour assurer sa réussite. La durée de cette période peut aller de deux à cinq ans.

Points à considérer durant la période C

La CCB II devra restructurer les services puisqu'elle aura vraisemblablement besoin d'un moins grand nombre d'employés que la CCB. Certaines fonctions de la CCB seront peut-être inutiles pour l'exécution des activités de la CCB II. De plus, le volume de blé mis en marché par la CCB II sera certainement inférieur que celui commercialisé par la CCB, même si la CCB II doit aussi commercialiser d'autres grains.

Il ne serait pas convenable que la CCB II administre des avances de fonds, puisque ce faisant, elle aurait accès à des informations sur les produits commercialisés par les producteurs auxquels n'auraient pas accès les entreprises céréalières concurrentes. L'administration des avances de fonds pour le blé et l'orge devra être assumée par une association ou un organisme qui n'intervient pas dans la commercialisation de ces cultures.

La CCB II devrait pouvoir accéder à des programmes généraux du gouvernement au même titre que les autres négociants. Par exemple, elle pourrait accéder à des acomptes garantis par le gouvernement au titre de la *Loi sur les programmes de commercialisation agricole* (LPCA) si elle offre des comptes de mise en commun, et elle pourrait accéder à des crédits à l'exportation garantis par le gouvernement par le truchement d'Exportation et développement Canada (EDC) lorsqu'elle ne pourra plus utiliser le Mécanisme de crédit agroalimentaire.

Recommandations pour la période C

Les principaux leviers que le gouvernement pourrait utiliser pour aider la CCB II à démarrer efficacement ses activités comprennent des mesures de transition financières et l'élimination progressive du monopole.

C1. Recommandations relatives aux mesures financières

Dispositions financières recommandées pour la transition (voir tableau de l'annexe I)

- C1.1 Continuer d'offrir la garantie financière du gouvernement applicable à une limite d'emprunt de 200 millions de dollars, sur deux à cinq ans, sous la supervision du ministre des Finances. Le montant de l'emprunt sera fixé annuellement selon le volume des transactions, à condition que les fonds soient utilisés uniquement pour des crédits de fonctionnement, c.-à-d.,

fonds de roulement et financement sur stocks. On pourra ainsi garantir aux producteurs qu'ils seront payés pour les livraisons à la CCB II et donner à la CCB II un accès au capital à un faible taux d'intérêt durant la période d'ajustement (valeur d'environ 10 millions de dollars).

- C1.2 Transférer les wagons-trémies, le fonds de prévoyance, le compte distinct et l'édifice de la CCB vers la CCB II (valeur d'environ 110 millions de dollars).
- C1.3 Le Mécanisme de crédit agroalimentaire, qui est un programme spécial d'emprunt non garanti par l'État actuellement offert à la CCB, devrait se poursuivre pour le bénéfice de la CCB II jusqu'à la fin de la période C (valeur d'environ 0,4 million par année).
- C1.4 Le gouvernement assume les obligations de la CCB pour les indemnités de licenciement liées à la réduction de l'effectif permanent de la CCB, s'il y a lieu, dans la foulée de la transition vers la CCB II. Cette responsabilité incombera au gouvernement, puisqu'elle est liée à la fin des activités de l'ancienne CCB à titre de société à gouvernance partagée en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du blé*.

C2. Autres recommandations opérationnelles

- C2.1 La CCB II serait libre de commercialiser un éventail de cultures canadiennes produites à l'intérieur et à l'extérieur de la région désignée, ainsi que des cultures d'origine non canadienne.
- C2.2 La CCB II serait libre d'acquérir des biens.
- C2.3 La CCB II ne devrait pas administrer des avances de fonds pour le blé et l'orge, et le gouvernement devrait étudier d'autres options pour administrer les avances de fonds pour le blé et l'orge.
- C2.4 La CCB II ne devrait pas avoir de pouvoirs de réglementation après le début de la période C.

C3. Options et recommandations liées à l'élimination progressive du monopole.

Il existe différentes façons d'éliminer progressivement les pouvoirs de monopole par produit, par marché ou par part de marché. Pour toutes ces options, on assume que des périodes de mise en commun de six mois seraient disponibles pour chaque culture, mais la durée de celles-ci pourrait varier selon le moment choisi. Les périodes de retrait du monopole pour chaque culture selon les options sont résumées dans le tableau qui suit la description des options.

Si l'actuel conseil d'administration de la CCB appuie le changement pour le libre choix du mode de commercialisation, il commencera à préparer le changement dans les plus brefs délais et celui-ci pourra s'effectuer plus rapidement. Si l'actuel conseil d'administration de la CCB n'est pas disposé à prendre des mesures en vue de l'implantation du libre choix du mode de commercialisation, les délais nécessaires pour la transition vers la CCB II pourraient changer.

Option 1 – Supprimer complètement et rapidement tous les pouvoirs monopolistiques

Cette approche traiterait tous les produits de la même façon et permettrait un rajustement rapide. Toutefois, elle présenterait le risque le plus élevé d'échec pour la CCB II car celle-ci ne pourrait exercer une concurrence efficace immédiatement.

Option 2 (recommandée) – Supprimer le monopole de l'orge six mois après le début de la période B (ou au début de la période de mise en commun suivant l'expiration des six mois) et celui du blé, douze mois après le début de la période B (ou au début de la période de mise en commun suivant l'expiration des douze mois). Cette option est également énoncée à la pièce 1.

Cette option donne à la CCB II et à d'autres un certain temps pour se préparer à faire un choix, et elle réduit le risque d'échec qu'aurait un lancement précipité. Des périodes de mise en commun plus courtes pour l'orge de brasserie seraient nécessaires au cours de la première moitié de la campagne agricole 2007-2008. Le changement pour l'orge serait fait avant celui pour le blé afin que les changements puissent se faire par étapes, ce qui serait plus facile à gérer qu'un changement en une fois pour tous les produits.

Option 3 – Éliminer le monopole de l'orge six mois après le début de la période B (ou au début de la période de mise en commun après la fin des six mois) et celui du blé, 18 mois après le début de la période B (ou au début de la période de mise en commun suivant la fin des 18 mois).

Comme le blé est la culture dont le volume est le plus élevé pour la CCB, cette approche donnerait à la CCB II et à d'autres intervenants plus de temps pour se préparer.

Option 4 – Éliminer le monopole de l'orge six mois après le début de la période B, dans les marchés du blé autres que ceux commandant un prix supérieur, 12 mois après le début de la période B, et dans les marchés du blé commandant des prix supérieurs, 24 mois après le début de la période B.

La logique qui sous-tend cette option est l'hypothèse selon laquelle la CCB obtient des prix supérieurs pour certaines catégories de blé dans certains marchés. L'aspect négatif de cette approche est qu'il peut être difficile d'éviter les fuites (c.-à-d. l'exportateur qui déclare qu'un chargement quitte le Canada pour un marché qui ne commande pas de prix supérieur et qui pourrait être redirigé vers le Japon ou l'Union européenne).

Option 5 – Éliminer le monopole de l’orge six mois après le début de la période B, et permettre la vente d’un pourcentage plus élevé de blé hors monopole au cours des années suivantes, par exemple 25 p. 100, 12 mois après le début de la période B, 50 p. 100, 18 mois après le début de la période B, 75 p. 100, 24 mois après le début de la période B, et laisser le commerce ouvert 30 mois après le début de la période B.

Il s’agit d’une variante de l’approche utilisée par l’Ontario Wheat Producers Marketing Board. Elle a l’avantage d’assurer un certain accès aux approvisionnements à la CCB II pendant la période de transition, mais elle n’a pas été populaire auprès des minoteries nationales.

Options de transition – Fin prévue du monopole après la sanction royale

	< 6 mois	6-12 mois	12-18 mois	18-24 mois	24-30 mois	> 30 mois
Option 1	orge blé blé dur					
Option 2 (recommandée)		<i>orge</i>	<i>blé blé dur</i>			
Option 3		orge		blé blé dur		
Option 4		orge	marchés ne commandant pas un prix supérieur pour le blé et le blé dur		marchés commandant un prix supérieur pour le blé et le blé dur	
Option 5		orge	25 % du blé et du blé dur	50 % du blé et du blé dur	75 % du blé et du blé dur	100 % du blé et du blé dur

Recommandation concernant l’élimination progressive du monopole exercé par le guichet unique

C3.1 Éliminer le monopole de l’orge six mois après le début de la période B (ou au début de la période de mise en commun suivant la fin des six mois) et celui du blé, 12 mois après le début de la période B (ou au début de la période de mise en commun suivant la fin des 12 mois). Si la loi était adoptée au cours du premier semestre de 2007, les dispositions concernant l’orge pourraient être modifiées pour février 2008. La CCB II pourrait être créée au cours de la campagne agricole 2007-2008, elle exercerait un monopole sur le blé pour la campagne agricole 2007-2008 et les pouvoirs de monopole prendraient fin le 31 juillet 2008. Si la loi n’est pas adoptée avant la fin de 2007 ou le début de 2008, les pouvoirs monopolistiques s’appliquant à l’orge et au blé pourraient être prorogés en conséquence.

CCB II après la transition – Période D

La période D commence lorsque toutes les mesures de transition ont pris fin.

Considérations relatives à la période D :

Lorsqu'elle aura atteint la période D, la CCB II axera ses activités sur la valeur unique qu'elle peut offrir aux producteurs agricoles au-delà d'être une entreprise céréalière traditionnelle. Cette valeur, déterminée précédemment, à la section 4.0 de la page XX, assurera sa réussite à long terme. Comme il importe d'offrir à la CCB II suffisamment de latitude quant à l'aspect qu'elle prendra et à la façon dont elle évoluera dans l'avenir, les recommandations formulées ci-après concernent davantage ce qu'il ne faut PAS réglementer pour la CCB II.

L'objectif visé est qu'à la fin de la période D, on soit en présence d'un secteur céréaliier canadien suffisamment concurrentiel en matière de commercialisation, de manutention et de transport des grains; qu'il dispose de mécanismes efficaces de détermination des prix et de couverture, et que la CCB II représente une option solide et viable pour les producteurs.

Recommandations pour la période D :

- D1. Lorsque les mesures de transition auront pris fin, la CCB II ne devrait pas recevoir de soutien gouvernemental permanent et ne devrait pas détenir de pouvoirs de réglementation.
- D2. La CCB II ne devrait pas imposer de restrictions quant aux personnes qui peuvent détenir des actions mais devrait laisser le contrôle majoritaire aux céréaliculteurs de l'Ouest.
- D3. La CCB II devrait être libre d'acquérir des actifs.
- D4. La CCB II devrait être libre de commercialiser un éventail de cultures canadiennes produites à l'intérieur et à l'extérieur de la région désignée, de même que des cultures produites ailleurs qu'au Canada.
- D5. La CCB II devrait mettre en œuvre un mécanisme d'échange des actions achetées par les céréaliculteurs de l'Ouest au cours de la période B ainsi qu'un mécanisme permettant d'émettre des actions additionnelles, au besoin, pour se procurer des capitaux.

6.0 COMMENT UNE INDUSTRIE CONCURRENTIELLE PEUT FONCTIONNER EN AYANT LE CHOIX DE CE QU'ELLE COMMERCIALISE

Il est essentiel que la concurrence s'exerce efficacement dans le secteur canadien de la manutention et du transport des grains et qu'elle s'adapte aux changements intervenus dans les choix de commercialisation offerts aux producteurs. Les éléments du système de manutention et de transport des grains englobent des installations de manutention au pays, un service de transport par train (y compris des wagons réservés aux producteurs) et des installations de manutention au terminal portuaire. Les installations de transformation au pays offrent en outre un débouché de plus en plus important pour les grains.

Installations de manutention au Canada

Malgré un certain niveau d'incertitude qui vient avec le changement, les nouveaux débouchés perçus et accueillis par les nombreux exploitants d'installations de manutention au Canada devraient faire en sorte de maintenir un environnement concurrentiel. Il est très probable qu'émergent des offres de service nouvelles, innovatrices et concurrentielles lorsque les entreprises tenteront d'accroître ou de consolider leur position sur les marchés. À l'heure actuelle, le système canadien de manutention des grains a une capacité excédentaire, et la situation devrait se maintenir pendant un certain temps encore puisque la majorité du système est constituée d'installations de béton nouvelles et que la transformation des grains devrait augmenter au Canada tandis que les volumes destinés à l'exportation et transitant par les ports pourraient baisser. Pour les propriétaires actuels des installations, les volumes de grains doivent être intéressants sur le plan financier, de manière à leur offrir un incitatif économique intéressant qui leur permettra de concurrencer la CCB II pour décrocher des contrats de manutention des grains. Cette concurrence fera partie de la nouvelle dynamique de l'industrie céréalière.

Installations de manutention au terminal

On s'inquiète de la capacité de la CCB II et des manutentionnaires de grains qui n'ont pas de terminal portuaire d'accéder à une capacité de manutention au terminal à des taux concurrentiels. Le problème est plus préoccupant pour le port de Vancouver que pour tout autre terminal ou installation au Canada, car les terminaux présentent de plus grands obstacles à l'entrée en raison de leur coût élevé, du fait que les propriétaires soient peu nombreux et qu'il existe peu d'options en ce qui concerne leur emplacement. Malgré la possibilité de fusionner des installations et que de nouveaux venus arrivent sur ce marché, des membres de l'industrie s'inquiètent de la possibilité d'une concurrence abusive dans ce domaine.

L'industrie devrait en outre continuer de fonctionner selon une politique d'attribution des wagons en fonction des ventes fermes, de telle sorte que si un expéditeur national a un navire désigné à un terminal portuaire, ce terminal donne l'autorisation de décharger afin que l'on attribue à l'expéditeur des wagons qui seront envoyés au terminal désigné.

Le Bureau de la concurrence examine attentivement la situation de la concurrence à Vancouver car il se préoccupe du niveau de concentration du marché. Cependant, on pense généralement que la capacité de manutention des installations terminales de la côte Ouest est suffisante pour que les terminaux existants souhaitent tenter de traiter plus de grains, sauf peut-être pendant les périodes de pointe saisonnières. Il faut souligner qu'il existe des entreprises internationales de commerce des grains qui ne sont pas propriétaires d'installations de manutention au terminal canadiennes (p. ex. Toepfer et Dreyfus). Comme solutions de rechange, les producteurs peuvent recourir aux terminaux des États-Unis, emprunter la route Thunder Bay/voie maritime du Saint-Laurent, utiliser des installations de manutention en vrac et faire des envois directs de grains aux États-Unis et au Mexique.

Wagons de producteurs

Les wagons consignés aux producteurs fournissent à ceux-ci l'occasion de gagner un revenu d'appoint en les chargeant eux-mêmes. Comme la majorité des chargements des wagons de producteurs sont, depuis quelques années, constitués de blé et d'orge de la CCB, le pouvoir législatif d'autoriser les wagons de producteurs relève de la *Loi sur les grains du Canada* administrée par la Commission canadienne des grains, et non de la *Loi sur la Commission canadienne du blé*.

Utilisation au Canada

L'industrie céréalière de l'Ouest canadien continue de changer et la production de bétail continue d'augmenter. On a récemment annoncé l'arrivée d'un certain nombre d'entreprises de transformation qui en sont à diverses étapes de construction. Ces nouvelles installations modifieront la dynamique de la manutention des grains sur le plan de la concurrence. Tandis que les silos canadiens pourront continuer d'être utilisés pour mettre en commun et entreposer les grains et les oléagineux destinés à la consommation au Canada, une grande partie des grains contournera le système des silos et sera vendue directement aux utilisateurs. La situation des terminaux à l'exportation est encore plus préoccupante. Les activités de transformation et la consommation directe retireront les grains des terminaux portuaires. Il est prévu que la tendance d'utiliser davantage de grains au Canada exercera des pressions additionnelles sur les exploitants des silos afin qu'ils livrent une concurrence vigoureuse pour demeurer en affaires, ce qui rehaussera la capacité de la CCB II de négocier des dispositions de manutention favorables.

Service de chemin de fer

Le Groupe de travail a entendu à maintes reprises des expéditeurs de grains se plaindre du service ferroviaire. Certains croient que la CCB, qui exerce un monopole et a des pouvoirs de réglementation, agit comme un contrepoids au pouvoir commercial des chemins de fer, tandis que d'autres croient que la CCB ajoute des coûts et est inefficace. Que ce soit le cas ou non, les questions relatives au service ferroviaire dépassent largement la CCB car elles touchent d'autres grains, d'autres secteurs de production et

d'autres expéditeurs. La majorité de ceux-ci considèrent qu'il n'y a pas de concurrence efficace dans les chemins de fer.

Recommandations pour assurer la concurrence dans la manutention et le transport des grains

1. Le gouvernement devrait modifier la *Loi sur les grains du Canada (LGC)* à la lumière des recommandations de l'examen de Compas et de manière à autoriser la surveillance, l'examen, l'accès aux données nécessaires, et la publication de rapports publics, et à faciliter, le règlement des différends et à régler rapidement, le cas échéant, les problèmes qui pourraient découler du fait que l'industrie de la manutention des grains fonctionnait dans un système de non-concurrence.
2. La Commission canadienne des grains (CCG) devrait régler les problèmes qui pourraient survenir concernant l'accès aux wagons consignés aux producteurs dans un environnement favorisant le choix du mode de commercialisation. La *LGC* devrait être renforcée, au besoin, pour assurer l'accès des wagons de producteurs aux terminaux, et des mesures de protection devraient être mises en place pour éviter que ceux-ci ne soient encombrés de grains invendus.
3. Le gouvernement devrait adopter rapidement des mesures visant à accroître la compétitivité du transport ferroviaire, par exemple en améliorant les dispositions de la *Loi sur les transports au Canada* qui protègent les expéditeurs. Ces questions devraient toutefois être traitées à part, plutôt que d'être directement liées à la transition vers un choix en matière de commercialisation.

Dans un contexte de choix du mode de commercialisation et après avoir mis en place les mesures de protection précitées, le système de manutention et de transport des grains devrait devenir encore plus axé sur les ventes, ce qui devrait améliorer le délai d'exécution et l'efficacité du système au profit des propriétaires d'actifs, des céréaliculteurs et de l'ensemble de l'industrie céréalière.

7.0 CONCLUSIONS

Dans sa série de recommandations, le Groupe de travail a voulu trouver un équilibre entre donner à la CCB II les mesures financières pour lui permettre d'opérer une transition et lui accorder suffisamment de temps pour avoir une probabilité de succès élevée, tout en encourageant les investisseurs actuels et nouveaux à participer au secteur canadien des grains et ce, tout en offrant aux producteurs la liberté de choisir le mode de commercialisation de leurs produits. Le Groupe de travail considère que si le choix en matière de commercialisation est présenté avec doigté et considération, mais sans retard inutile, un système de commercialisation des grains efficient, efficace et concurrentiel servira les intérêts des céréaliculteurs, des clients et de l'ensemble de l'industrie des grains.

ANNEXE 1 - MESURES POUR FACILITER LA TRANSITION DE LA CCB À LA CCB II

MESURE

VALEUR

1. ÉLÉMENTS DE PASSIF DE LA CCB QUE LA CCB II N'ASSUMERA PAS

Le gouvernement fédéral assume :

- l'engagement à l'IICG pour trois ans	5,37 millions \$
- l'engagement au CMBTC pour trois ans	0,25 million
- l'engagement à la WGRF pour trois ans	12,00 millions
- l'engagements à d'autres institutions (p. ex. les universités)	1,53 million
- l'obligation à l'égard des coûts des indemnités de licenciement du personnel de la CCB	incertain

Valeur totale 19,15 millions de dollars plus les

indemnités de licenciement

2. ACTIFS DE LA CCB QUI SERONT TRANSFÉRÉS À LA CWB II

- Wagons-trémies (valeur comptable nette au 31 juillet 2005)	12,5 millions \$
- Fonds de prévoyance (estimation au 31 juillet 2007)	60,0 millions
- Compte distinct	2,0 millions
- Bâtiment, ameublement, équipement, autos, logiciels (valeur comptable nette au 31 juillet 2005)	35,2 millions
Valeur totale	109,7 millions \$

3. RÉSERVE DE CAPITAL PROPOSÉE

Vente d'actions aux producteurs au cours de la période B	109,7 millions \$
--	--------------------------

4. CONTINUATION DES GARANTIES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Taux d'intérêt plus faible pour assurer :

- la continuation du mécanisme de crédit agroalimentaire jusqu'à la fin de la période C	0,4 million \$
- la continuation de la garantie des prêts de la CCB jusqu'à 200 millions de dollars pour deux à cinq ans, uniquement pour les crédits de fonctionnement	10,0 millions

Valeur totale 10,4 millions \$

5. DETTE/ACTIFS LIÉS AUX VENTES À CRÉDIT PASSÉES (31 JUILLET 2007)

Éléments de passif transférés au gouvernement	1,3 milliard \$
---	-----------------

Rapprochement des actifs transférés au gouvernement
Fournir à la CCB II une partie du comptant et des
dépôts de la CCB provenant du crédit des ventes
à l'étranger pour lesquelles la dette n'a pas été acquittée

- 1,3 milliard

pas plus de **75 million \$**
(et uniquement au besoin)