

**Commission canadienne du lait**

**rapport d'examen spécial**

**présenté aux  
commissaires**

**le 24 juin 2005**





Le 29 juin 2005

Aux commissaires de la Commission canadienne du lait

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Commission canadienne du lait conformément au plan que nous vous avons présenté le 26 avril 2005. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, nous sommes heureux de vous présenter le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous avons été heureux de vous rencontrer et de répondre à vos questions et commentaires concernant notre rapport lors de notre réunion du 24 juin 2005.

J'en profite pour remercier les commissaires et la direction ainsi que le personnel de la Commission pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veillez agréer, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le vérificateur général adjoint,

Ronald C. Thompson, CA

Pièce jointe



## TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>APERÇU DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT .....</b>   | <b>3</b>  |
| Contexte .....  | 3         |
| Contexte opérationnel.....  | 4         |
| Principaux enjeux.....  | 6         |
| <b>CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>  | <b>6</b>  |
| Composition du « conseil » de la Commission.....  | 7         |
| Élaborer et diffuser une orientation stratégique claire et à long terme.....  | 8         |
| Veiller à assurer la production et le marketing ordonnés du lait de transformation<br>et de la crème .....  | 11        |
| Favoriser activement le consensus entre les intervenants au sujet des politiques<br>de gestion des approvisionnements et des programmes connexes .....            | 15        |
| Encourager activement les intervenants à se préparer à s'adapter à une structure<br>de marché mondial qui évolue et qui est de plus en plus concurrentielle ..... | 15        |
| <b>CONCLUSION .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>ANNEXE—SYSTÈMES ET PRATIQUES EXAMINÉS ET CRITÈRES QUI S'Y RATTACHENT .....</b>   | <b>17</b> |



## **OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL**

Aux commissaires de la Commission canadienne du lait

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, la Commission canadienne du lait est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, la Commission est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de décembre 2004 à mai 2005, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la Commission, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan final aux commissaires le 26 avril 2005. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels pour permettre à la Commission d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial, critères que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la Commission. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de la gestion. Nous avons également tenu compte, dans le choix des critères, des exigences législatives et réglementaires, des documents et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par la Commission et d'autres organisations. Vous trouverez en annexe les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux de la vérification interne du Programme de permis des classes spéciales de lait.
7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Commission et des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ron Thompson', written in a cursive style.

Ronald C. Thompson, CA  
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada  
30 mai 2005



## **APERÇU DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT**

### **Contexte**

**Mandat et mission.** La Commission canadienne du lait (la Commission) est une société d'État nommée à la Partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*. Selon la *Loi sur la Commission canadienne du lait*, elle rend compte au Parlement de ses activités par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada.

Selon la *Loi*, le mandat de la Commission est

- 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;
- d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité.

La Commission s'identifie elle-même comme facilitateur national et administrateur principal de l'industrie laitière. Elle travaille en étroite collaboration avec les gouvernements fédéral et provinciaux ainsi qu'avec les divers intervenants de l'industrie, y compris les producteurs laitiers, les transformateurs et les transformateurs secondaires. Sa mission, telle qu'elle est énoncée dans le *Rapport annuel 2003-2004*, est de « revitaliser l'industrie laitière canadienne au profit de tous ses intervenants. »

**Ressources et activités.** Trois commissaires — le président, le vice-président et le commissaire — guident les activités de la Commission, qui emploie environ 65 personnes. Ses activités sont principalement financées par les producteurs laitiers canadiens; elle reçoit cependant une contribution fédérale annuelle d'environ trois millions de dollars. Le gouvernement fédéral octroie également un financement provisoire à la Commission sous forme de prêts à court terme. La limite autorisée des prêts a récemment été portée de 100 à 120 millions de dollars. Les prêts sont utilisés pour financer les stocks de la Commission, qui s'élevaient à environ 134 millions de dollars à la fin de sa dernière année laitière (1<sup>er</sup> août 2003 au 31 juillet 2004).

Les activités de la Commission ont trait au lait de transformation (et non au lait de consommation, qui est du ressort provincial) et elles sont les suivantes :

- **Quota de mise en marché (QMM).** Elle calcule et recommande à l'industrie, par l'entremise du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL), le niveau cible national de production du lait de transformation, c'est-à-dire le quota de mise en marché. Elle surveille constamment le QMM en fonction des besoins canadiens, ce qui comprend les exportations planifiées.
- **Coûts de production (CdP).** Elle calcule chaque année le coût de production estimatif du lait (CdP l'hectolitre), qui sert de référence pour établir les prix de soutien.
- **Prix de soutien.** Elle établit les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé, qui sont généralement ajustés chaque année. Ces prix représentent les prix auxquels la Commission achète le beurre et la poudre de lait écrémé. Ils servent aussi de références aux provinces pour établir les prix provinciaux du lait de consommation ou le lait servant à fabriquer les produits laitiers, comme le beurre, le fromage et la crème glacée.

- **Achats et ventes.** La Commission achète, stocke et vend des produits laitiers — essentiellement du beurre et de la poudre de lait écrémé — sur le marché canadien et le marché d'exportation en vertu de ses programmes intérieurs de saisonnalité et du Programme de retrait des surplus. Les programmes intérieurs de saisonnalité autorisent la Commission à acheter à la demande du transformateur ses surplus de produits laitiers, mais ce dernier doit racheter ces surplus à la Commission dans un délai d'un an. Cette mesure vise à approvisionner le marché intérieur de façon constante tout au long de l'année. Par exemple, le beurre acheté en vertu des programmes intérieurs de saisonnalité fait partie des stocks « réguliers » de beurre.

Les programmes de retrait des surplus autorisent la Commission à acheter les surplus de produits laitiers de l'industrie afin de faire correspondre la production à la demande intérieure. Les surplus de produits laitiers, essentiellement la poudre de lait écrémé, sont exportés jusqu'à concurrence de la limite permise aux termes des engagements du Canada dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Tel qu'autorisé annuellement par le gouvernement du Canada, la Commission est l'organisme désigné à recevoir les importations de beurre selon les quotas tarifaires (QT). Ces quotas permettent aux pays d'exporter au Canada certaines quantités de beurre entièrement ou partiellement exemptes de tarifs douaniers. Les QT pour le beurre s'établissaient à 3 274 tonnes en 2003–2004; la Commission a importé du beurre entièrement exempt de tarifs douaniers au prix du marché mondial, qui était à ce moment d'environ 2 \$CAN/kg et elle l'a revendu aux transformateurs secondaires au prix intérieur pour les classes 5(a), 5(b) et 5(c). Selon les livres comptables de la Commission, l'excédent accumulé net découlant de ces opérations était d'environ 19 millions de dollars à la fin de l'année laitière 2003-2004.

- **Programme de permis des classes spéciales de lait.** La Commission administre le Programme de permis des classes spéciales de lait, qui permet aux transformateurs secondaires, en vertu des classes 5(a) et 5(b), de se procurer certaines quantités de produits laitiers ou des produits contenant des ingrédients laitiers à des prix concurrentiels qu'ils négocient avec les transformateurs. Ces prix négociés sont généralement comparables aux prix sur le marché américain. Le Programme permet aussi aux exportateurs détenteurs d'un permis (5(d)) d'exporter des produits laitiers sur la base de transactions individuelles qui doivent respecter les engagements du Canada dans le cadre de l'OMC.
- **Système de mise en commun.** La Commission administre le Système de mise en commun de l'industrie. La Commission assume les tâches de facilitateur et de secrétariat relatives aux trois ententes de mise en commun au Canada — Entente sur la mise en commun de tout le lait, Entente sur la mise en commun du lait de l'Ouest et Entente sur la mise en commun des revenus du lait. Elle administre aussi les mécanismes financiers requis par ces ententes.

### **Contexte opérationnel**

L'industrie laitière canadienne est exploitée grâce à un système de gestion des approvisionnements adopté au début des années 1970, qui repose sur les principes suivants :

- le quota global canadien est établi en fonction de la demande totale en matière grasse (MG) du lait;
- les producteurs sont financièrement responsables de l'exportation et du retrait des produits laitiers en surplus des besoins intérieurs;

- le prix cible (une estimation de ce que le producteur laitier devrait recevoir pour un hectolitre de lait produit) pour le lait de transformation est fonction des coûts de production.

Le Plan national de commercialisation du lait (PNCL), qui est administré par le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL), présidé par la Commission, est un élément clé du système de gestion des approvisionnements. Le Plan, institué en vertu d'une entente fédérale-provinciale, établit la structure du calcul du niveau cible national pour la production de lait de transformation (quota de mise en marché) nécessaire pour répondre à la demande du marché canadien et du marché d'exportation. Le Plan établit également les parts provinciales du quota. De leur côté, les offices et agences de commercialisation provinciaux fixent, selon leurs politiques, les parts du quota des producteurs de leur province.

Des représentants d'organismes nationaux de consommateurs, de transformateurs et de producteurs participent aux travaux du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait à titre d'observateurs, sans droit de vote.

Environ 80 p. 100 de toutes les fermes laitières du Canada se trouvent au Québec et en Ontario. Ces provinces ont produit environ 77 p. 100 de tout le lait de transformation (50,2 millions d'hectolitres) au cours de l'année laitière 2003-2004. La production laitière canadienne totale a atteint la même année 81,5 millions d'hectolitres, y compris 31,3 millions d'hectolitres de lait de consommation, ou 38 p. 100 de la production totale de lait (28 p. 100 si l'on se base sur la matière grasse). Au fil des ans, le nombre de fermes laitières a diminué constamment (de 17 931 fermes en 2002-2003 à 16 970 en 2003-2004). Toutefois, le nombre de vaches laitières n'a diminué que très légèrement au cours des quatre dernières années et la production totale en hectolitres a augmenté.

Dans chaque province, les transformateurs achètent le lait aux producteurs au prix fixé par l'office provincial de commercialisation du lait. Le prix payé par les transformateurs à l'office ou l'agence provinciale (qui perçoit ces sommes au nom des producteurs) dépend du produit final qui est fabriqué (lait de consommation, crème glacée, fromage, etc.).

**Autres principaux intervenants.** En plus des producteurs laitiers, les principaux intervenants de l'industrie sont les transformateurs, les transformateurs secondaires, l'industrie des services alimentaires (y compris les restaurants, les pizzerias, les établissements de restauration rapide), le gouvernement fédéral et les consommateurs. Les transformateurs laitiers transforment le lait reçu des producteurs laitiers en produits laitiers comme le lait de table, le beurre, le fromage, la crème glacée, le yogourt et les poudres de lait. Ces dernières années, le nombre de transformateurs a diminué énormément en raison des fusions d'entreprises. Actuellement, trois sociétés produisent environ 80 p. 100 du lait transformé au Canada.

**Rôle des principaux ministères fédéraux dans l'industrie laitière.** En bref, la Commission administre le système de gestion des approvisionnements dans le secteur laitier au Canada. Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) est responsable des politiques domestiques sur l'industrie laitière, y compris les avis donnés au Ministre. Commerce international Canada (CICan), qui fait partie du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, est responsable des politiques commerciales, avec le concours d'AAC, en ce qui a trait au secteur agricole. CICan est responsable des négociations commerciales tant multilatérales que bilatérales. En pratique, AAC est responsable du secteur agricole de ces négociations. CICan, avec le concours d'AAC, est responsable du règlement des différends commerciaux dans le cadre de l'OMC et de l'Accord de libre-échange nord-américain et met en œuvre les obligations du Canada concernant les quotas tarifaires laitiers. La Commission fournit une aide technique sur demande.

## **Principaux enjeux**

Les principaux enjeux auxquels fait face l'industrie laitière sont les suivants :

- **Augmentation continue du coût des produits laitiers au Canada.** Les transformateurs et les transformateurs secondaires s'inquiètent de la hausse constante des prix des produits laitiers et croient que les prix augmentent plus rapidement que les prix mondiaux. Ils cherchent à réduire les coûts de production au moyen de progrès technologiques et en utilisant des succédanés des ingrédients laitiers. L'industrie des services alimentaires (particulièrement les pizzerias) et les groupes de consommateurs s'inquiètent eux aussi de la hausse des prix et l'ont fait savoir. Les consommateurs pourraient commencer à remplacer un plus grand nombre de produits laitiers par d'autres produits alimentaires.
- **Engagements commerciaux internationaux.** Les engagements commerciaux du Canada dans le cadre de l'OMC ont eu des répercussions importantes sur son industrie laitière au cours de la dernière décennie. Ces engagements commerciaux ont réduit les exportations autorisées de produits laitiers du Canada à un niveau annuel actuel d'environ 100 millions de dollars en « valeur des subventions autorisées ». En termes simples, la « valeur des subventions autorisées » représente l'excédent du prix canadien d'un produit par rapport à son prix mondial. Par conséquent, plus le prix canadien d'un produit dépasse le prix mondial, moins ce produit peut être exporté. Les exportations canadiennes de produits laitiers, y compris les exportations de la Commission, ont diminué de 443 millions de dollars en 2001 à 264 millions de dollars en 2004. Mesurée en matière grasse, environ 1 p. 100 de la production laitière annuelle est exportée.
- **Augmentation du surplus structurel.** Les quotas de production sont mesurés en kilogrammes de matière grasse (MG) et, au Canada, la demande de matière grasse est plus élevée que la demande de solides non gras du lait (SNG). Comme on répond à la demande de MG, on en arrive à un surplus de SNG, surtout sous forme de poudre de lait écrémé. Ce surplus est ce que l'on appelle le surplus structurel. Le surplus structurel de SNG dépasse maintenant les limites à l'exportation du Canada et l'industrie et la Commission doivent trouver des façons de l'écouler. Les mesures prises actuellement comprennent la révision des politiques de quotas et d'établissement des prix pour abolir les incitatifs qui font augmenter le surplus, et la recherche de nouveaux marchés.

## **CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS**

Notre examen a porté sur les quatre résultats prévus pour la Commission canadienne du lait et les critères dont nous avons convenu avec la Commission le 26 avril 2005, qui sont présentés en annexe. Nous avons défini les résultats prévus pour la société (RPS) comme étant les résultats que la Commission doit obtenir pour remplir son mandat. Les quatre RPS sont :

- Élaborer et diffuser une orientation stratégique claire et à long terme;
- Veiller à assurer la production et le marketing ordonnés du lait de transformation et de la crème;
- Favoriser activement le consensus entre les intervenants au sujet des politiques de gestion des approvisionnements et des programmes connexes;
- Encourager activement les intervenants à se préparer à s'adapter à une structure de marché mondial qui évolue et qui est de plus en plus concurrentielle.

Nous avons aussi examiné la composition du « conseil » de la Commission.

### **Composition du « conseil » de la Commission**

La Commission est composée de trois membres exécutifs (commissaires) — le président, le vice-président et le commissaire — nommés par le gouverneur en conseil; ils forment le « conseil ». La *Loi sur la Commission canadienne du lait* stipule que le président en est aussi le directeur général. Les trois commissaires constituent le Comité de vérification. Les trois membres du Comité ont une expérience poussée de l'industrie laitière, soit comme propriétaire d'une ferme laitière (ou comme ex-propriétaire), soit au sein de l'industrie de la transformation du lait.

Les pratiques exemplaires et les attentes en matière de gouvernance de sociétés d'État comprennent ce qui suit :

- le président du conseil et le directeur général ne devraient pas être la même personne;
- les membres du comité de vérification :
  - ne devraient pas être des employés de la société;
  - devraient posséder des compétences financières (au moins l'un d'entre eux devrait posséder une expertise en comptabilité ou en gestion financière);
- le rôle du comité de vérification devrait être défini clairement et compris par ses membres.

La structure de gouvernance de la Commission est conforme à la *Loi*, mais nous avons constaté qu'elle ne correspond pas aux pratiques exemplaires actuelles. Par exemple, le président n'est pas seulement le directeur général mais aussi un membre du Comité de vérification. De plus, la politique de vérification interne de la Commission ne définit pas clairement le rôle du Comité de vérification.

Quant au rôle des commissaires, l'une des principales décisions qu'ils prennent chaque année consiste à fixer les prix de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé. Chaque décision prise sur les prix de soutien nécessite l'approbation de la majorité des trois commissaires. C'est un fait connu du public qu'un des commissaires et sa famille exploitent une entreprise de production laitière. Nous croyons que cette situation pourrait être perçue comme ayant l'apparence d'un conflit d'intérêts et susciter des inquiétudes quant à l'objectivité globale des décisions relatives à l'établissement des prix.

### **Recommandations**

*La Commission devrait discuter avec le Ministre de sa structure de gouvernance actuelle qui ne correspond pas aux pratiques exemplaires actuelles.*

*La Commission devrait réviser dès que possible sa politique de vérification interne afin de définir clairement le rôle du Comité de vérification.*

*La Commission devrait prendre des mesures visant à garantir qu'aucun des commissaires n'est perçu comme étant dans une situation ayant l'apparence d'un conflit d'intérêts en ce qui concerne l'établissement des prix.*

## **Réponses de la Commission**

*La Commission discutera avec le Ministre de la structure de gouvernance actuelle une fois que le Conseil du Trésor aura élaboré et terminé ses lignes directrices. La création éventuelle d'un poste d'un membre externe au sein du Comité de vérification afin de lui donner un élément de transparence et d'indépendance est encore à l'étude.*

*Au cours des prochains mois, la Commission examinera sa politique de vérification interne afin de définir clairement le rôle du Comité de vérification conformément aux directives du Conseil du Trésor.*

*La Commission tiendra compte de ce conseil au moment du processus de nomination.*

## **Élaborer et diffuser une orientation stratégique claire et à long terme**

Le mandat législatif de la Commission est « ... de permettre aux producteurs de lait et de crème dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement et d'assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de qualité. »

Afin de remplir son mandat et de satisfaire à nos critères de vérification, nous nous attendions à ce que la Commission ait :

- conçu un moyen de déterminer et de surveiller les principaux risques auxquels l'industrie laitière fait face et mis en place un véritable cadre de gestion des risques;
- conçu et diffusé une vision claire et à long terme pour l'industrie laitière, qui corresponde à une orientation stratégique claire et à long terme;
- établi un cadre de gestion du rendement et de rapport comprenant des indicateurs de rendement afin de gérer de manière objective et fiable et de faire rapport en fonction des résultats.

**Gestion des risques.** Nous avons examiné les processus de planification de la Commission, y compris les documents de planification clés comme son plan d'entreprise, et nous avons eu des entretiens avec les trois commissaires, les membres de la direction et les principaux intervenants. La Commission a dégagé les questions clés (p. ex., les risques) pour l'industrie et défini l'orientation stratégique qu'elle propose en regard de ces questions dans son dernier *Plan d'entreprise* et son *Rapport annuel de 2003-2004*. Le risque le plus important a trait aux engagements commerciaux du Canada dans le cadre de l'OMC et aux répercussions possibles des négociations en cours à l'OMC (appelées Cycle de Doha), dont l'efficacité des tarifs dans le futur. Parmi les autres risques, mentionnons l'augmentation du surplus structurel, l'utilisation de produits de substitution des ingrédients laitiers, et l'établissement des prix (prix de soutien). La Commission a aussi relevé des risques internes, notamment l'amélioration de la gouvernance et la planification de la relève.

La Commission et les intervenants discutent régulièrement de ces principaux risques au cours de réunions officielles (Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait) et non officielles. D'autres risques, qui n'ont pas été recensés ni évalués dans le cadre d'un processus officiel, peuvent cependant ne pas être gérés et surveillés officiellement. Si ces autres risques se matérialisent, les répercussions pourraient être graves.

Ainsi, la Commission n'a pas véritablement recensé ni évalué les risques relatifs à l'approvisionnement et à la qualité des produits laitiers. Selon la Commission, l'industrie est la

principale responsable de l'approvisionnement et de la qualité (y compris la sécurité) des produits laitiers et d'autres partenaires gouvernementaux ont des rôles déterminants à jouer en ce qui a trait à l'inspection et la surveillance de ces questions. Nous croyons que la Commission doit clairement décrire et documenter les rôles joués par toutes les principales parties dans la gestion de ces risques dans le cadre de son évaluation des risques officielle.

En 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié son *Cadre de gestion intégrée du risque*. Ce cadre permet d'élaborer une approche pour la gestion des risques stratégiques et d'analyser, de comparer et d'évaluer uniformément des risques qui sont essentiellement différents. Le cadre s'applique à une organisation dans son entier et couvre tous les types de risques (en ce qui touche, par exemple, la politique, les activités, les ressources humaines, les finances, les questions d'ordre juridique, la santé et la sécurité, l'environnement et la réputation). La première étape de ce cadre consiste à élaborer un profil de risque propre à l'organisation. Le profil comprend l'examen des menaces internes et externes et leur éventualité en ce qui concerne le mandat, les objectifs et les ressources disponibles de l'organisation. Grâce à ce profil, l'organisation peut reconnaître les principaux secteurs de risque, évaluer leur vraisemblance et leurs répercussions, établir sa tolérance aux risques et sa capacité de les atténuer.

### **Recommandation**

*La Commission devrait concevoir et mettre en place en temps opportun un véritable cadre de gestion du risque et élaborer un profil de risque approprié, et ce de manière conforme aux pratiques exemplaires.*

### **Réponse de la Commission**

*La Commission entend se doter d'un cadre de gestion des risques adapté à ses besoins et élaboré selon les directives du Conseil du Trésor, à commencer par l'élaboration du profil de risque d'entreprise.*

**Vision à long terme, orientation stratégique et gestion du rendement.** La Commission n'a pas encore de plan stratégique officiel. Son plan d'entreprise et son rapport annuel contiennent certains éléments clés d'un plan stratégique, mais ils ne répondent pas aux pratiques exemplaires actuelles. Les deux documents présentent l'énoncé de mission de la Commission et certaines questions et stratégies clés. Par exemple, concernant le commerce international et le Cycle de négociations de Doha, la stratégie de la Commission consiste à fournir une aide technique à l'équipe canadienne de négociations et à évaluer les effets éventuels de ces négociations sur l'industrie laitière. Quant aux décisions portant sur l'établissement des prix (prix de soutien) au-delà de 2006, la Commission prévoit tenir des consultations sur une révision future du processus d'établissement des prix. Elle a l'intention, au cours des prochaines années, d'élaborer une vision claire pour l'industrie laitière et pour elle-même et de la communiquer à tous les intervenants de l'industrie et à ses employés.

Les pratiques exemplaires actuelles, en ce qui concerne les éléments importants d'un plan stratégique, sont notamment les suivantes :

- une vision et une mission claires : quels sont les résultats que la Commission s'efforce d'obtenir et dans quelle direction veut-elle aller?
- des mesures et des objectifs concrets pour juger des progrès accomplis au regard de la vision d'ensemble et de la mission;
- les risques stratégiques internes et externes importants qui ont été cernés et évalués (par rapport à la vraisemblance de leur occurrence et aux répercussions éventuelles).

Le *Rapport annuel de 2003-2004* de la Commission présente de l'information sur ses réalisations pour chacun des quatre objectifs qu'elle avait fixés au cours de l'exercice précédent. Le rapport comprend une analyse des perspectives dans un avenir immédiat et énonce les sept objectifs pour 2004-2005 ainsi que les indicateurs de rendement qu'elle prévoit utiliser pour mesurer les réalisations. Toute cette information est utile, mais elle tend à porter sur les activités plutôt que sur des résultats concrets et mesurables. Le rapport contient peu d'information sur la façon dont la Commission établit les attentes ou mesure son rendement par rapport au respect de son mandat législatif, et en particulier pour ce qui est de fournir aux producteurs dont l'entreprise est efficace une juste rétribution pour leur travail et leur investissement. Si la Commission établit des mesures de rendement claires et concrètes et communique les résultats, les Canadiens pourront déterminer si elle s'acquitte de son mandat de manière satisfaisante.

La Commission croit que l'établissement des prix de soutien pour le beurre et pour la poudre de lait écrémé donne aux producteurs dont l'entreprise est efficace la possibilité d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement. Elle croit que les prix de soutien sont étroitement liés au coût de production (CdP) moyen des producteurs, qui comprend les coûts directs, l'amortissement des immobilisations et du bétail, la main-d'oeuvre des producteurs et le rendement du capital investi. La Commission croit aussi qu'un utilisant le CdP médian — point milieu entre le coût le plus bas et le coût le plus élevé au niveau de la ferme — elle prend dûment en compte l'exigence d'efficacité prévue par la loi à cet égard. Cette approche est conforme à l'engagement qu'elle a pris en 2002 de couvrir le CdP de 50 p. 100 des producteurs laitiers d'ici le 1<sup>er</sup> février 2006. La Commission précise qu'en prenant cet engagement, elle s'acquitte de l'obligation législative de permettre aux producteurs dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement. Par contre, la Commission n'a pas appuyé cette conclusion sur des analyses. Nous n'avons donc pas pu recueillir d'éléments probants démontrant comment cet engagement a permis d'atteindre les objectifs énoncés. Nous ne mettons pas en question le caractère approprié de la couverture de 50 p. 100 des producteurs, mais nous sommes préoccupés par le manque de documents officiels. De plus, la Commission n'a pas effectué d'analyses récentes établissant que cet objectif immédiat est encore approprié, y compris les effets à court et à long terme de son engagement.

En dehors de ce que l'on retrouve ci haut, la Commission n'a cependant pas déterminé ce qu'elle entend par juste rétribution du travail et de l'investissement d'un producteur dont l'entreprise est efficace, ni fixé d'attentes à cet égard; elle n'a pas précisé comment elle pourrait déterminer si un tel producteur obtient un tel rendement à l'aide du système en place. Les éléments d'une juste rétribution pourraient englober les taux des bénéfices annuels bruts et nets (ajustés pour les éléments exceptionnels et discrétionnaires) des opérations laitières, le taux de rendement de l'investissement, le ratio de la dette par rapport aux capitaux propres et le fonds de roulement. Il peut être difficile de dire ce qu'on entend par un producteur dont l'entreprise est efficace, mais nous croyons que la Commission doit examiner cette question et établir de véritables indicateurs de mesure. La section Estimation du CdP et établissement des prix de soutien, à la page 12, renferme des précisions sur le calcul du CdP.

### **Recommandation**

*La Commission devrait élaborer en temps opportun un véritable plan stratégique qui comprenne, entre autres éléments, une vision et un énoncé de mission clairs, des indicateurs de rendement de niveau général ainsi que les risques stratégiques internes et externes importants qui ont été cernés et évalués.*

### **Réponse de la Commission**

*Notre processus de planification actuel, élaboré au cours des deux dernières années, sera examiné à nouveau afin de déterminer s'il est approprié à cette recommandation.*



## **Veiller à assurer la production et le marketing ordonnés du lait de transformation et de la crème**

La présente section porte sur les secteurs opérationnels clés de la Commission :

- estimation et surveillance du quota de mise en marché (QMM),
- estimation du coût de production du lait (CdP) et établissement des prix de soutien,
- gestion du Programme de permis des classes spéciales de lait,
- administration du système de mise en commun,
- gestion des stocks,
- élimination du surplus structurel et gestion des activités d'exportation.

**Quota de mise en marché (QMM) et surveillance.** Nous nous attendions à ce que la Commission ait préparé des prévisions fiables de la demande estimative de lait de transformation, recensé les variations de l'offre ou de la demande nécessitant des ajustements au QMM et fait en temps opportun des recommandations au Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) visant à mettre en œuvre les changements adéquats lorsque cela est requis.

Nous avons examiné les méthodes et les facteurs utilisés pour estimer la demande intérieure de lait de transformation. La formule est simple; la demande annuelle totale à n'importe quel moment est estimée comme suit :

Le stock d'ouverture (beurre et lait évaporé) plus la production exprimée en matière grasse (MG) moins le stock de clôture (beurre et lait évaporé) ajusté sur la base de MG selon son utilisation (à la hausse pour les importations et à la baisse pour les exportations et l'usage domestique, comme dans le cas du Programme d'innovation de la Commission en matière de produits laitiers).

Nous avons observé que tous les éléments de la formule, sauf pour ce qui concerne les données de production, ne sont liés qu'aux activités de la Commission. Ainsi, les stocks d'ouverture et de clôture comprennent les stocks de la Commission mais aucun stock des transformateurs. Les intervenants approuvent cette approche; ils croient que l'exclusion des activités d'autres parties ne modifie pas considérablement la façon dont la demande intérieure est estimée parce que l'objet principal de l'estimation est de déterminer si le QMM doit être ajusté. Nous fondant sur notre examen, nous croyons que l'approche de la Commission est raisonnable. Nous avons aussi examiné les pratiques afin d'obtenir l'assurance que les ajustements du QMM sont faits en temps opportun et pour tenir compte des variations de la demande. Nous avons constaté que les pratiques sont raisonnables et qu'elles appuient les recommandations que la Commission a présentées au CCGAL concernant les ajustements du QMM.

En revanche, la demande intérieure par rapport aux besoins de transformation canadiens pourrait être mieux définie :

- La demande intérieure comprendrait les données utilisées pour surveiller le QMM.
- Les besoins de transformation canadiens comprendraient, entre autres, les importations de produits laitiers (huile de beurre, lait entier en poudre) utilisés dans l'industrie de la transformation. Ces importations doivent comprendre les activités menées dans le cadre

du Programme d'importation pour réexportation administré par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Nous croyons qu'une estimation des besoins de transformation canadiens refléterait mieux la demande totale de produits laitiers au Canada. En outre, en comparant les besoins de transformation à la demande intérieure, comme il a été établi aux fins du QMM, on indiquerait aux producteurs quelle est la partie des besoins de transformation canadiens qui sont comblés par les marchés étrangers.

**Estimation du CdP et établissement des prix de soutien.** Nous avons constaté que les processus utilisés par la Commission pour recueillir et analyser l'information aux fins de l'estimation du CdP étaient raisonnables. Par exemple, elle a utilisé les données sur les coûts provenant d'un échantillon représentatif de fermes pour estimer le CdP moyen pondéré l'hectolitre et elle a consulté les intervenants au sujet des prix de soutien qui sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2005.

Par contre, pour couvrir le CdP de 50 p. 100 des producteurs d'ici 2006, comme elle s'y est engagée, la Commission utilise différemment, depuis deux ans, les données issues de l'analyse du CdP pour établir les prix de soutien. Auparavant, un CdP moyen pondéré constituait un élément clé de l'établissement de ces prix de soutien. Le CdP moyen pondéré incluait deux facteurs d'efficience :

- La Commission retenait les fermes laitières dont la production laitière était égale ou supérieure à 60 p. 100 de la moyenne provinciale;
- de ce nombre, elle excluait le 30 p. 100 des fermes ayant le CdP le plus élevé l'hectolitre.

Nous avons constaté que lorsqu'elle a établi les prix la dernière fois, la Commission avait fixé le CdP moyen pondéré à 58,17 \$ l'hectolitre après les ajustements aux fins d'indexation. Nous avons aussi remarqué que l'échantillon de fermes utilisé dans ces calculs comprenait quelques fermes se situant sous le seuil du 60 p. 100; leur impact sur le CdP moyen pondéré n'était toutefois pas important.

Lors de notre examen, la Commission utilisait le CdP médian, par opposition au CdP moyen pondéré pour fixer ses prix. Elle déterminait le CdP médian en ajoutant d'autres fermes à l'échantillon initial de fermes (253 fermes dans le dernier échantillon). Les provinces choisissaient ces fermes additionnelles et, comme elles l'avaient fait pour l'échantillon initial, calculaient le coût de production de chaque ferme. Ces fermes additionnelles étaient habituellement des entreprises d'exploitation laitière plus petites; lors du dernier examen de l'établissement des prix, on en dénombrait 37 pour le Québec et l'Ontario. Ces fermes additionnelles ont occasionné une augmentation nette de 2,33 \$ l'hectolitre du CdP médian indexé de 65,91 \$ l'hectolitre que la Commission a utilisé pour fixer les prix de soutien en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2005. Ces prix de soutien sont de 6,8695 \$ le kilogramme de beurre et de 5,7282 \$ le kilogramme de poudre de lait écrémé.

La Commission a indiqué que les prix de soutien comprennent un ajout de 1,66 \$ l'hectolitre pour compenser certains des effets négatifs de la crise de l'ESB (maladie de la vache folle) sur les fermes. Elle a aussi indiqué qu'elle se penchera sur la nécessité de cet ajout au cours du prochain examen de l'établissement des prix, en décembre 2005. La Commission a estimé cet ajout à l'aide des données sur les coûts de la formule du CdP. Il est possible que cette approche ne reflète pas les coûts additionnels réels (p. ex., aliments pour animaux, main-d'oeuvre, etc.) associés au maintien de stocks plus élevés de vaches. Nous nous attendions à ce que des coûts de ce genre servent à établir le montant de l'ajout lié à l'ESB. Nous croyons que la Commission doit procéder à l'examen prévu en décembre 2005 afin de s'assurer que de tels ajouts s'appuient sur des analyses financières adéquates.

Dans notre rapport d'examen spécial de 2000, nous avons recommandé que la Commission demande au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire de nommer de nouveau un comité consultatif, comme l'exige l'article 5 de la *Loi sur la Commission canadienne du lait*. Nous avons le sentiment qu'un comité consultatif reconstitué pourrait accroître la crédibilité du processus d'établissement des prix. Depuis la publication de notre rapport, la Commission a informé le Ministre qu'elle ne voyait pas la nécessité de nommer de nouveau un tel comité parce qu'elle tient de longues consultations sur l'établissement des prix. La Commission a fait observer que les parties intéressées — notamment les consommateurs, les transformateurs et les transformateurs secondaires — qui pourraient faire partie d'un tel comité sont consultées individuellement au cours du processus d'établissement des prix. En fait, au cours des dernières années, la Commission a vraiment tenu de telles consultations au cours du processus d'établissement des prix. Cependant, l'application de l'article 5 de la *Loi* est obligatoire. D'autre part, si un tel comité était de nouveau nommé, il incomberait à la Commission de décider comment l'utiliser.

### **Recommandations**

*La Commission devrait prendre des mesures pour s'assurer qu'elle se conforme à la Loi sur la Commission canadienne du lait en recommandant soit la nomination d'un comité consultatif, soit une modification à la Loi.*

*La Commission devrait veiller à ce que des analyses financières appropriées appuient les ajouts au coût de production (CdP) lorsqu'elle établit les prix de soutien.*

### **Réponses de la Commission**

*Nous tenterons, comme nous l'avons fait par le passé, de discuter du comité consultatif avec le Ministre afin de régler cette question.*

*La Commission documentera en détail le processus décisionnel concernant la majoration servant de compensation pour la crise de l'ESB en décembre 2005.*

**Gestion du Programme de permis des classes spéciales de lait.** Nous nous attendions à ce que la Commission ait :

- délivré des permis à tous les demandeurs qui répondent aux conditions du Programme de permis de classes spéciales de lait, en particulier les classes 5(a), (b), et (c);
- surveillé l'utilisation des permis et l'information fournie par les demandeurs;
- fait le suivi de l'utilisation inadéquate éventuelle des permis et pris les mesures correctives qui s'imposaient.

Nous avons examiné les politiques en place sur la délivrance, la surveillance et le suivi du Programme de permis de classes spéciales de lait, telles qu'elles sont décrites dans le manuel des procédures et de la conception du Programme. Nous avons aussi examiné les travaux de la vérification interne lors du suivi du mauvais usage éventuel du Programme. Nous avons constaté que les travaux de la vérification interne portant sur ce programme ont fourni une assurance additionnelle. En général, nous avons constaté que le Programme de permis de classes spéciales de lait est administré et surveillé efficacement.

Cela étant dit, nous avons constaté qu'il est encore possible d'améliorer l'efficacité du processus de surveillance de la Commission. Cette dernière a indiqué qu'elle consacre beaucoup de temps au suivi des écarts dans les rapports des détenteurs de permis. De plus, de nombreux détenteurs de permis se sont plaints de la paperasserie lors de la récente évaluation du Programme par la

Commission. Par conséquent, il se peut que l'information communiquée ne soit pas toujours complète et opportune et que le personnel de la Commission, y compris le personnel de vérification interne, doive consacrer énormément de temps à faire le suivi de l'information manquante ou incomplète.

**Administration du système de mise en commun.** Nous nous attendions à ce que la Commission ait correctement consigné l'information soumise par les agences et offices provinciaux et à ce qu'elle ait obtenu l'assurance que cette information est raisonnable et conforme aux ententes de mise en commun en vigueur.

Nous avons passé en revue les ententes de mise en commun et les rapports de vérification externe et examiné certains calculs récents ayant trait à la mise en commun ainsi que les rapports de la Commission. Nous fondant sur nos travaux, y compris les observations des agences et offices provinciaux, nous avons conclu que la Commission administre le système de mise en commun de manière efficiente et conforme aux ententes de mise en commun.

**Gestion des stocks.** Nous nous attendions à ce que la Commission ait

- des politiques appropriées, y compris une couverture d'assurance adéquate, pour minimiser le risque de pertes sur les stocks;
- veillé à ce que le personnel se conforme aux politiques de façon continue et à ce que les rapports à la direction soient adéquats.

Nous avons examiné les politiques de gestion des stocks de la Commission et constaté que la couverture d'assurance était adéquate. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les stocks sont protégés comme il se doit par des politiques convenables et que la direction veille à assurer la conformité aux politiques par la communication de l'information en temps opportun.

**Écoulement du surplus structurel et gestion des activités d'exportation.** Nous avons examiné les processus et les activités de la Commission concernant l'écoulement du surplus structurel et la gestion des activités d'exportation. Nous avons constaté que ses processus et ses rapports internes garantissent la conformité aux engagements commerciaux du Canada. La Commission a une bonne compréhension des éléments pertinents et significatifs de ces engagements, par exemple les engagements dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) touchant l'industrie laitière. En outre, ses rapports mensuels à Agriculture et Agroalimentaire Canada et à Commerce international Canada sont exacts, complets et soumis à temps. Ces rapports servent à surveiller les exportations subventionnées de produits laitiers du Canada et à garantir que la « valeur des subventions » des exportations se situe à l'intérieur des limites annuelles liées aux accords commerciaux. Au moment de l'examen, aucune des limites autorisées n'avait été dépassée. Il n'empêche que la Commission pourrait améliorer son système d'information de gestion interne afin de communiquer plus clairement les exportations actuelles et prévues.

Nous avons aussi observé que la Commission écoule ses surplus de produits laitiers, essentiellement de la poudre de lait écrémé, sur le marché d'exportation aux prix courants du marché et qu'elle cherche activement des moyens d'écouler les quantités qui ne peuvent être exportées. Nous avons constaté qu'après avoir cerné des occasions de les écouler, la Commission avait conclu des contrats avec les acheteurs au meilleur prix possible.

Nous avons noté que le surplus structurel de la dernière année laitière s'élevait à environ 68 000 tonnes, ce qui représente une augmentation de 48 p. 100 par rapport à une première estimation de 46 000 tonnes. La Commission attribue cette hausse à un certain nombre de facteurs, par exemple, les changements technologiques dans le domaine de la transformation laitière, la hausse des importations de produits laitiers destinés à la transformation,

l'accroissement de la demande de matière grasse, et les changements dans la composition du lait au niveau de la ferme. La Commission n'a aucun contrôle sur bon nombre de ces facteurs. Elle a estimé le surplus de l'année en cours à 55 000 tonnes, soit un chiffre plus bas que l'année dernière en partie à cause de la mise en oeuvre de politiques plus strictes sur les quotas laitiers.

### **Favoriser activement le consensus entre les intervenants au sujet des politiques de gestion des approvisionnements et des programmes connexes**

La gestion des approvisionnements est un secteur qui suscite beaucoup de débats parmi les intervenants et qui est la source d'opinions contradictoires. La Commission utilise surtout le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) et son processus de consultation annuel sur les prix de soutien pour faciliter des discussions de ce genre sur la gestion des approvisionnements.

Nous avons passé en revue la documentation et la correspondance pertinentes de la Commission, mené des entretiens avec les intervenants et assisté à une réunion du CCGAL en tant qu'observateurs. Nous avons constaté que la Commission rencontre ou correspond régulièrement avec les intervenants. Elle relève les nouvelles questions significatives et leur en fait part afin qu'ils en discutent; elle présente les questions objectivement aux intervenants ainsi qu'à d'autres parties intéressées. Nous avons constaté que cette approche peut faciliter l'obtention d'un consensus. Cela dit, il n'est pas possible d'obtenir un consensus dans certaines situations où différentes parties ont points de vue très divergents. Ainsi, au cours du dernier processus d'établissement des prix et au cours des consultations, certains intervenants ont manifesté leur opposition à toutes les hausses des prix de soutien que la Commission proposaient ou à une partie importante de celles-ci. Selon eux, les hausses n'étaient pas suffisamment justifiées. Dans de tels cas, des renseignements ou des analyses supplémentaires de la Commission peuvent renforcer sa crédibilité auprès des intervenants.

### **Encourager activement les intervenants à se préparer à s'adapter à une structure de marché mondial qui évolue et qui est de plus en plus concurrentielle**

Pour faciliter l'atteinte d'un consensus sur les questions et les programmes clés, la Commission doit comprendre la structure de marché mondial et ses répercussions et communiquer une information appropriée et pertinente aux intervenants.

Nous avons constaté que la Commission comprend bien l'environnement de l'industrie laitière et qu'elle surveille les événements sur le marché laitier mondial. Son dernier *Plan d'entreprise* et son *Rapport annuel de 2003-2004* montrent que la Commission est, par exemple, très consciente des répercussions éventuelles que pourraient avoir sur le système de gestion des approvisionnements de lait des réductions tarifaires substantielles découlant des négociations du Cycle de Doha de l'OMC. Nous notons que l'industrie laitière s'efforce en ce moment d'éviter que cela se produise.

En abordant les questions laitières déterminantes dans ses publications officielles, à l'occasion des réunions du CCGAL et d'autres tribunes, comme les conférences des producteurs laitiers provinciaux, la Commission informe les producteurs laitiers et d'autres intervenants de l'évolution du marché mondial de sorte que ceux-ci devraient pouvoir prendre les mesures qui s'imposent et s'adapter.

## **CONCLUSION**

Nous avons conclu qu'il existe une assurance raisonnable que, pour la période visée par notre examen, les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune déficience significative. À notre avis, toutefois, certains secteurs pourraient être améliorés, notamment :

- la structure de gouvernance,
- la politique de vérification interne,
- l'intérêt éventuel des commissaires aux décisions relatives à l'établissement des prix,
- la planification stratégique, y compris la gestion du risque,
- les analyses financières appuyant les décisions relatives à l'établissement des prix,
- la conformité à la *Loi*.

Nous avons fait un certain nombre de recommandations qui pourraient aider la Commission à remplir son mandat. Elles peuvent servir à améliorer la gestion, mais nous ne croyons pas que les faiblesses relevées ont eu une incidence significative sur la capacité de la Commission à remplir son mandat.

**Annexe—Systèmes et pratiques examinés et critères qui s'y rattachent**

**Élaborer et diffuser une orientation stratégique claire et à long terme**

- La Commission doit cerner les principaux risques qui se posent à l'industrie laitière et établir des stratégies adéquates pour y faire face.
- La Commission doit établir une vision à long terme de l'industrie laitière et ensuite une orientation stratégique claire et à long terme.
- La Commission devrait garantir que le processus d'établissement des prix procure aux producteurs efficients la possibilité d'obtenir une juste rétribution de leur travail.

**Veiller à assurer la production et le marketing ordonnés du lait de transformation et de la crème**

- La Commission doit, après avoir consulté le CCGAL, déterminer la demande de lait de transformation sur le marché de manière à garantir un approvisionnement adéquat en produits laitiers; elle doit aussi gérer ses programmes de manière à garantir un approvisionnement constant du marché intérieur en produits laitiers.
- La Commission doit veiller à ce que le Programme de permis des classes spéciales de lait soit administré de manière juste et efficiente.
- La Commission doit veiller à ce que le système sur la mise en commun soit administré de manière efficiente et respecte les ententes sur la mise en commun applicables.
- La Commission doit veiller à l'adoption de politiques adéquates pour prévenir les pertes de stocks et voir à ce que ces politiques soient appliquées de façon continue.
- La Commission doit déterminer le niveau des stocks de lait de transformation qui dépasse les besoins au pays et gérer ses programmes de manière à écouler cet excédent tout en procurant le meilleur rendement possible aux producteurs.
- La Commission doit veiller à ce que ses activités d'exportation soient conformes aux engagements à l'exportation du Canada en vertu des accords internationaux sur le commerce (par exemple, l'Organisation mondiale du commerce (OMC)).
- La Commission doit veiller à ce que les exportations canadiennes de produits laitiers soient conformes aux engagements du Canada touchant l'exportation dans le cadre de l'OMC.
- La Commission doit communiquer de l'information exacte sur les exportations de produits laitiers.

**Favoriser activement le consensus entre les intervenants au sujet des politiques de gestion des approvisionnements et des programmes connexes**

- La Commission doit posséder les connaissances, les ressources et la capacité nécessaires pour agir comme facilitateur d'un débat éclairé ou du règlement des conflits entre tous les intervenants.

**Encourager activement les intervenants à se préparer à s'adapter à une structure de marché mondial qui évolue et qui est de plus en plus concurrentielle**

- La Commission doit acquérir et maintenir les connaissances nécessaires de manière à pouvoir cerner – en consultation avec les intervenants – les répercussions éventuelles des accords commerciaux internationaux sur le commerce sur les programmes et activités de l'industrie laitière.
- La Commission doit faciliter activement les communications et les discussions sur les changements éventuels et travailler de concert avec les intervenants pour apporter les changements nécessaires, de sorte que les politiques et les programmes laitiers servent à améliorer l'efficacité, la compétitivité et les possibilités d'adaptation au changement de l'industrie.