

Le 13 octobre 2006

Howard Migie Par télécopieur : (613) 759-6612.

Président

Groupe de travail sur la mise en œuvre de la commercialisation mixte du blé et de l'orge

a/s de Agriculture et Agroalimentaire Canada
930, avenue Carling
Ottawa ON K1A 0C5

Monsieur,

Suite à notre réunion avec le groupe de travail du 11 octobre 2006, vous trouverez ci-joint les réponses de la CCB à vos questions préalables, ainsi que des éclaircissements au sujet de certains des principaux sujets abordés pendant notre rencontre. Comme nous vous l'avons indiqué lorsque nous nous sommes rencontrés, nous vous avons également fourni un document qui décrit les caractéristiques et les services de la CCB. Nous sommes convaincus que l'examen minutieux de ces points s'avérera utile et nécessaire pour l'avancement des travaux du groupe de travail.

Veillez agréer, Monsieur, nos sincères salutations.

original signé par

Adrian C. Measner
Président-directeur général

ACM/da
POC1670-CEO

Pièces jointes

**RÉPONSE DE LA COMMISSION CANADIENNE DU BLÉ AUX QUESTIONS
REÇUE LE 4 OCTOBRE 2006 DU GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ PAR LE
MINISTRE STRAHL D'EXAMINER LA COMMERCIALISATION A DEUX
VOIES DU BLÉ ET DE L'ORGE**

et

**RÉPONSES AUX QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES POSÉES PENDANT
LA RÉUNION DU 11 OCTOBRE 2006**

Le 13 octobre 2006

La CCB est heureuse de répondre aux questions du groupe de travail.

Toutefois, avant d'aller plus avant, nous aimerions faire remarquer que chacune des questions fait exclusivement référence à la « CCB ». Les questions tiennent clairement pour acquis que la CCB continuerait d'exister en l'absence du comptoir unique.

L'appellation « CCB » est chargée de connotations, positives pour ceux qui l'appuient, et négatives pour ceux qui s'y opposent. Toutefois, dans le marché libre que le groupe de travail tente de mettre en oeuvre, la CCB telle qu'elle existe aujourd'hui et, de manière toute aussi importante, *telle que les agriculteurs la connaissent aujourd'hui*, n'existerait pas. De fait, elle ne pourrait simplement pas exister.

Il ne s'agit pas d'une simple question de sémantique. Il est essentiel que les agriculteurs comprennent qu'en l'absence du comptoir unique, le concept d'une CCB « robuste et rentable » n'est qu'un mythe. En l'absence du comptoir unique, une toute nouvelle entité devrait être créée pour assumer, au nombre des fonctions actuellement assumées par la CCB, celles qui auraient encore leur raison d'être économique dans un environnement de marché libre. Il ne fait aucun doute, cependant, que la CCB telle que les agriculteurs la connaissent aujourd'hui n'existerait plus. Conserver le nom de « CCB » ne permettrait pas de conserver les valeurs essentielles que cette organisation propose aux agriculteurs de l'Ouest canadien. Ce serait donc une erreur de penser qu'il existerait la moindre ressemblance entre la CCB actuelle et l'entité qui existerait une fois le comptoir unique éliminé.

En l'absence du comptoir unique, il n'existerait aucune alternative viable pour l'industrie du grain du Canada à part celle qui a cours ailleurs dans le monde, soit un marché libre dominé par les mêmes multinationales qui contrôlent le commerce mondial des céréales dans tous les pays sauf au Canada et en Australie. Au dernier recensement, quatre de ces compagnies avaient la mainmise sur 73 % du négoce mondial du grain, comparativement à 62 % cinq ans plus tôt. Leur influence est donc à la hausse. Il n'y aucune raison de croire qu'en l'absence du comptoir unique de la CCB, ces mêmes

compagnies n'en viendraient pas rapidement à également contrôler le négoce du grain de l'Ouest canadien.

Le comptoir unique existe exclusivement au profit des agriculteurs. Il permet à la CCB de vendre le blé, le blé dur et l'orge produits par les quelque 65 000 agriculteurs de l'Ouest canadien dans le cadre d'un important processus commercial. Ce processus permet d'assurer que, tout comme une société détenant un brevet sur un produit, les producteurs de blé, de blé dur et d'orge de l'Ouest canadien ne se livrent pas mutuellement concurrence sur le marché mondial. Ce processus permet aussi d'assurer que les agriculteurs de l'Ouest canadien ne bradent pas leur récolte chaque automne dans le but d'arriver le premier sur le marché. Par conséquent, le grain des agriculteurs peut être mis en commun selon une approche globale, plutôt qu'en fonction des recettes transaction par transaction. Le grain peut être vendu comme un produit plutôt que comme une simple marchandise, et des primes peuvent être soutirées du marché et restituées aux agriculteurs.

Le marché libre est le seul et unique autre régime qui fonctionne pour la commercialisation du grain dans le monde. Par définition, ses participants existent uniquement pour leur propre avantage. Le marché libre met tous les grains de qualité identique en concurrence directe par l'entremise de multiples vendeurs. Dans un marché libre, les agriculteurs de l'Ouest canadien seraient parmi ces vendeurs. Ils se livreraient concurrence entre eux -- ainsi qu'avec les céréaliculteurs du monde entier -- pour vendre leur grain à une poignée de sociétés qui dominent le commerce mondial des céréales. Dans cet environnement, le grain est vendu comme une simple marchandise plutôt que comme un produit. L'arbitrage détruit toute possibilité d'extraction de primes. Les sociétés céréalières négocient leurs transactions uniquement en fonction des marges bénéficiaires -- elles achètent au plus bas prix possible pour revendre au prix qui leur permet de dégager un bénéfice, et ce bénéfice retourne aux propriétaires des compagnies plutôt qu'aux agriculteurs. Enfin, le concept de mise en commun des prix est incompatible avec le marché libre, et c'est pour cela qu'il n'est pas utilisé dans ce contexte.

Quel que soit l'avis que l'on peut avoir sur l'idéologie du « choix de marché », il n'y a aucune mesure entre la valeur que le marché libre rapporte aux agriculteurs et la valeur que rapporte le comptoir unique. Le marché libre procure la liberté de vendre sans contraintes une petite parcelle de grain dans un océan, avec en bout de ligne des recettes plus minces. Le régime à comptoir unique repose sur le principe de la mise en commun des efforts et se traduit en bout de ligne par pouvoir commercial accru. Quelques producteurs pourraient prospérer dans le marché libre, mais la plupart n'y parviendraient pas.

Les agriculteurs de l'Ouest canadien ne doivent pas se faire d'illusions sur les enjeux du choix de commercialisation. Il ne saurait exister de CCB « robuste et rentable » dans un marché libre. Si l'on se réfère aux mots utilisés pour décrire la tâche confiée au groupe de travail, le choix de commercialisation se limite au choix entre le comptoir unique et le marché libre. Il n'existe pas d'entre-deux.

1. Entrevoyez-vous que la CCB négociera des contrats avec toutes les sociétés céréalières ou avec la plupart d'entre elles pour obtenir des services de manutention du grain dans un effort visant à obtenir la plus grande couverture géographique possible et offrir la plus grande accessibilité possible de ces services au profit des agriculteurs, ou est-ce que la CCB négociera des contrats avec un nombre restreint de sociétés céréalières dans le but d'obtenir ces services à un prix plus avantageux?

Cette question fait allusion à un environnement de marché libre. Comme il a été mentionné précédemment, la question présuppose de manière erronée que la CCB continuerait d'exister dans un régime de marché libre. La CCB telle qu'elle est structurée actuellement, n'existerait pas en l'absence du comptoir unique. Il faudrait créer de toute pièce une nouvelle entité.

Pour ce qui est des autres activités que cette entité pourrait obtenir à contrat, cela dépendrait de son approche commerciale, de sa structure d'entreprise et de son mode d'apport de capital.

En supposant que cette nouvelle entité prévoie de s'engager dans la commercialisation du grain, elle le ferait uniquement dans le but de maximiser ses recettes au profit de ses « actionnaires », que ces derniers comprennent l'ensemble des agriculteurs, un groupe restreint d'entre eux, des investisseurs publics ou privés, ou une combinaison de ces groupes. Savoir si la nouvelle entité se procurerait des services de manutention du grain, et de quelle manière, dépendrait évidemment beaucoup des facteurs mentionnés précédemment.

De façon tout à fait hypothétique, toutefois, tout nouveau venu dans l'industrie tenterait probablement en toute logique de négocier des contrats avec les sociétés céréalières qui lui offrent collectivement et individuellement le meilleur assortiment de tarifs et de services. Il est important de mentionner toutefois, que, ne possédant aucune installation de manutention du grain, cette nouvelle entité n'aurait d'autre choix que de dépendre de ses concurrents pour mener à bien son programme de commercialisation. Dans un marché libre, cela placerait la nouvelle entité dans une position de désavantage concurrentiel qui serait insurmontable.

Les activités de commercialisation du grain de cette nouvelle entité seraient très rapidement absorbées par les compagnies qui possèdent des silos de collecte et des silos terminaux, qui fonctionnent en intégration verticale et horizontale et qui bénéficient de liens avec de solides réseaux de commercialisation internationaux. Un certain nombre de compagnies parvenues à maturité dans l'industrie canadienne possèdent tous ces atouts et en viendraient très rapidement à dominer le commerce du grain. Les participants de l'industrie qui sont dépourvus de ces atouts seraient voués à s'aligner avec ces compagnies matures ou à échouer. De plus, parmi ces compagnies canadiennes parvenues à maturité, seules celles qui sont étroitement liées aux sociétés multinationales qui contrôlent la grande majorité du commerce mondial des céréales survivraient à terme. Toutes ces compagnies fonctionnent en

intégration, à la fois verticale et horizontale, et sont impliquées à toutes les étapes clés de la chaîne d'approvisionnement et de mise en valeur du grain. Elles s'approvisionnent partout dans le monde pour leur grain, et ce faisant, elles sont naturellement bien placées pour orienter leurs activités de manière à réaliser les ventes les plus rentables. Leur seule contrainte étant liée aux frais de transport, elles ne se préoccupent pas de savoir si le grain requis pour réaliser une vente provient d'Argentine, d'Amérique du nord ou d'Ukraine, pourvu qu'il respecte les critères de qualité spécifiés. En l'absence du comptoir unique, ces mêmes compagnies contrôleraient inévitablement le négoce du blé, du blé dur et de l'orge produits au Canada également.

2. La CCB entrevoit-elle le besoin de posséder des installations de manutention de grain au Canada?

Cette question repose aussi sur l'hypothèse de l'avènement d'un marché libre tel que mentionné précédemment, et présuppose de manière erronée que la « CCB » continuerait d'exister dans ce marché libre.

Encore une fois, de façon tout à fait hypothétique, dans un environnement de marché libre, les volumes de grain manutentionné iraient prioritairement aux compagnies qui possèdent des silos de collecte et des silos portuaires, et qui peuvent compter sur d'importants réseaux internationaux pour la commercialisation du grain. Pour les raisons citées plus haut, une nouvelle entité de commercialisation du grain qui ne posséderait pas d'installations de manutention de grain ne tiendrait pas longtemps. Cette nouvelle entité n'aurait donc pas d'autre choix que d'acheter des installations existantes ou d'en construire de nouvelles.

La capacité du réseau de silos de collecte actuelle dépasse déjà les besoins. Et même s'il était économiquement viable de construire un nouveau silo portuaire, il semble clair que cela aurait déjà été fait. Ainsi, le seul choix logique qui s'offrirait à cette nouvelle entité serait d'acheter des installations existantes. Toutefois, les exploitants de ces installations reconnaissent que leurs infrastructures représentent un avantage concurrentiel qui mérite d'être jalousement protégé. Seules les plus grandes compagnies survivraient à long terme dans cet environnement. Elles ne céderaient leur avantage concurrentiel à personne, pas même à la nouvelle entité qui remplacerait la CCB, à moins d'être pleinement compensées pour cet échange. Il va sans dire qu'il y a uniquement avantage à posséder des infrastructures dès lors que la valeur d'acquisition de ces biens est économiquement justifiée en termes de capacité de concurrence. Les obstacles à l'entrée dans un environnement de marché libre sont extrêmement élevés, voire insurmontables. Ils sont assurément assez élevés pour que l'achat de biens rentables ne soit pas une option possible pour une entité d'envergure aussi restreinte que celle qui résulterait de l'élimination de la CCB.

Néanmoins, en supposant encore une fois de façon purement hypothétique que la nouvelle entité parvienne à faire l'acquisition de silos de collecte et de silos portuaires, il est inévitable que la seule structure d'entreprise potentiellement viable serait celle d'une entreprise à but lucratif motivée par le besoin de maximiser les recettes au profit

de ses investisseurs plutôt qu'au profit de l'ensemble des agriculteurs. Bref, cette entité serait une société céréalière. Non seulement cela, mais vu l'importance du marché international, cette société serait d'envergure marginale. Afin d'éviter toute méprise, nous tenons à préciser qu'il n'y a absolument rien à redire au sujet du modèle utilisé par les compagnies céréalières à but lucratif, puisque, sur le plan de la rentabilité, ce modèle fait la satisfaction de nombreux investisseurs. Par contre, nous tenons simplement à poser la question suivante : « Les agriculteurs de l'Ouest canadien seraient-ils mieux placés économiquement si une autre petite compagnie céréalière venait s'insérer dans une industrie dominée par des multinationales de très grande envergure? ». Si la réponse à cette question est non, comme nous en sommes fermement convaincus, alors les agriculteurs doivent décider s'il sont prêts à sacrifier un atout économique attesté, au profit du droit philosophique de choisir parmi un nombre encore plus restreint d'options.

3. Quels avantages la CCB voit-elle dans le fait que la CCB appartienne à chacun des agriculteurs (par le biais du modèle coopératif), comparativement à la structure proposée dans la proposition « Récolte de possibilités » (cela ne semble pas aussi clair)?

La proposition intitulée « Récolte de possibilités » repose sur l'hypothèse de la rétention du comptoir unique. La structure d'entreprise proposée était soigneusement conçue de manière à concilier les nombreux facteurs qui doivent être pris en considération dans ce scénario. Comme il a été mentionné plus haut, le retrait du comptoir unique signale la fin de la CCB. En effet, en l'absence du comptoir unique, il faudrait créer une nouvelle entité et entreprendre une analyse afin de cerner le modèle d'entreprise qui conviendrait le mieux. Là encore, l'analyse devrait tenir compte des intentions quant au modèle d'affaires, aux objectifs généraux, à l'apport de capital, etc. Dans un contexte de marché libre, il serait probablement préférable que les biens appartiennent directement aux agriculteurs.

Toutefois, l'analyse que la CCB a entreprise pour préparer sa proposition met en lumière les répercussions qui découleraient de la suppression du comptoir unique. Il est donc utile de passer un moment à examiner cette proposition plus en détail.

Le comptoir unique n'existe pas uniquement pour le bien des agriculteurs d'aujourd'hui, mais aussi pour celui des agriculteurs de demain. De par sa nature toutefois (le fonctionnement du comptoir unique est rythmé par les campagnes agricoles), le profil des activités et même l'identité des participants changent énormément d'une année à l'autre. Par conséquent, ces « propriétaires » ne sont pas uniquement les agriculteurs de cette année mais aussi les agriculteurs des années à venir. Cet élément était un facteur essentiel de l'élaboration de la proposition « Récolte de possibilités »; la CCB a donc adopté plusieurs critères essentiels pour évaluer les différentes structures d'entreprise possibles. Ces critères étaient les suivants :

Maximiser les retombées pour les agriculteurs et exercer une maîtrise sur l'entité;
Maximiser la protection des atouts commerciaux essentiels;

Assurer une régie saine et une responsabilisation efficace;
Minimiser la taxation (revenus, immobilisations et retenues d'impôt);
Minimiser les effets sur la cote de crédit;
Minimiser les coûts des immobilisations;
Minimiser les coûts opérationnels et la complexité des activités;
Reconnaître l'importance de saines politiques publiques compte tenu de la rétention du comptoir unique.

L'éventail des structures examinées comprenait des sociétés sans capital-actions, des coopératives, des sociétés avec capital-actions, des fiducies et des partenariats limités.

Au bout du compte, la CCB et ses consultants ont déterminé que les activités commerciales devraient être confiées à deux entités opérationnelles principales, soit une société-mère (CCB) qui s'occuperait des activités commerciales liées au comptoir unique et une filiale à 100 %, appelée Business Venture Holding (BVH) qui servirait d'instrument pour les activités d'investissement commercial. Les activités essentielles (commercialisation par le comptoir unique du blé, du blé dur et de l'orge en plus de toute activité commerciale envisageable) seraient confiées à une société sans but lucratif, sans capital-actions, et non imposable conformément à l'alinéa 149 (i)e) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Cette société serait constituée en vertu d'une loi spéciale du Parlement. La filiale BVH serait créée séparément selon le modèle de société à capital-actions à but lucratif, imposable, et serait constituée en vertu de la *Loi sur les corporations commerciales canadiennes*.

Pour les besoins actuels, il est de la plus haute utilité d'examiner l'analyse qui a mené au choix d'un modèle de société spéciale sans but lucratif et sans capital-actions pour les activités essentielles de la CCB. Au bout du compte, nous avons estimé que le véritable contrôle de l'organisation était plus important que son statut technique d'appartenance :

Le modèle permettra de garantir qu'après son remaniement, la CCB sera gérée exclusivement dans l'intérêt des producteurs de grain de l'Ouest canadien et que les principaux droits de propriété leur seront conférés. L'entité pourrait continuer à concentrer ses efforts sur la maximisation des recettes au profit des agriculteurs, plutôt que sur la création d'excédents destinés à récompenser l'investissement en capital. Un conflit naîtrait inévitablement entre les efforts visant à maximiser les recettes aux agriculteurs participant au régime de vente par comptoir unique, et les efforts visant à maximiser la rentabilité de la société au profit d'actionnaires comprenant des agriculteurs et d'autres investisseurs. Agricore United et Saskatchewan Wheat Pool sont deux exemples de ce qui se produit lorsque les efforts se détournent des agriculteurs de l'Ouest canadien au profit des actionnaires de ces sociétés. La commission australienne du blé a connu une expérience similaire lorsque le contrôle exercé par les agriculteurs a été graduellement dilué, suite à l'adoption d'un modèle à capital partagé. Selon le modèle à capital partagé, les agriculteurs se retrouvent inévitablement dans la situation de fournisseurs plutôt que d'actionnaires.

La constitution de la société selon une loi spéciale du Parlement conférerait aux agriculteurs le plein contrôle de l'entité, car ils continueraient d'élire la majorité des membres du conseil d'administration. Fait extrêmement important, ce contrôle ne pourrait pas être dilué avec le temps.

Dans le même temps, les besoins uniques de gouvernance décrits dans la proposition « Une récolte de possibilités » (à savoir, des administrateurs élus par les agriculteurs, l'expertise requise de la part des administrateurs nommés, une gouvernance spéciale pour l'apport de capital, etc.) peuvent facilement être pris en compte au moyen d'une constitution selon une loi spéciale, alors qu'il serait très difficile, voire impossible de combler ces besoins par le biais d'un instrument classique à actions partagées ou basé sur le modèle coopératif.

La meilleure façon de prendre en compte les considérations liées aux revenus et à l'imposition des revenus tirés du capital serait également par le biais du modèle de capital-actions. Les consultants de la CCB ont estimé que l'exemption à l'impôt sur le revenu prévue par le modèle proposé permettrait d'économiser au profit des agriculteurs entre 70 et 80 millions de dollars par année (d'après les résultats financiers de 2003-2004). En outre, le nouveau modèle n'aurait aucun effet sur la taxation de la participation des agriculteurs à la CCB. Les revenus tirés de la vente du grain continueraient d'être imposés au stade approprié, c.-à-d. au niveau de l'exploitation agricole.

Le modèle proposé permettrait à l'entité d'avoir accès à des emprunts à faible coût, de distribuer les excédents aux agriculteurs, de détenir une réserve en capital imposable à faible taux, et permettrait aussi à l'entité de maintenir ses activités à flot, d'obtenir une bonne cote de crédit et d'avoir accès au capital.

Les agriculteurs qui participent aux comptes de la CCB ne sont pas toujours les mêmes d'une campagne à l'autre. La rotation peut être assez marquée, selon la décision et la capacité des agriculteurs de produire tel ou tel grain relevant du mandat de la CCB. Nous étions d'avis que ce contrôle exercé sur la CCB était beaucoup plus attrayant et moins compliqué que le modèle à propriété partagée, lequel donnerait inévitablement lieu à des rachats et à des émissions de parts et à des rajustements périodiques/annuels au gré de la participation ou non des agriculteurs dans les productions céréalières. En outre, d'importants problèmes se présenteraient à cause du besoin d'évaluer chaque rachat et émission de parts, particulièrement dans les situations où l'imposition du revenu a déjà eu lieu (directement ou indirectement lors du retrait de l'agriculteur) sur les avances et les autres paiements en espèces. La législation et la réglementation des provinces au sujet des valeurs mobilières devraient aussi être respectées relativement à l'émission d'actions.

Enfin, la philosophie qui sous-tend le modèle de société sans but lucratif et sans capital-actions cadre avec la philosophie de la CCB. Les sociétés sans capital-actions sont souvent contrôlées par leurs membres, tout comme la CCB est contrôlée par les agriculteurs. Il y aurait obligation de traiter les membres d'une même classe de manière égale, de la même manière que la CCB traite les agriculteurs de manière

équitable par le biais du système de mise en commun. Le modèle de société sans capital-actions a été utilisé dans d'autres instances, par exemple pour NAV Canada, lorsqu'une entité se désengageait du contrôle du gouvernement sans être complètement privatisée.

4. Y aurait-il un avantage financier, le cas échéant, à ce que la CCB conserve l'actif et le passif liés au rééchelonnement des ventes bénéficiant de crédit à l'exportation, par opposition à leur transfert au gouvernement du Canada?

Ici encore, la question tient faussement pour acquis que la CCB continuerait d'exister en l'absence du comptoir unique. Toutefois, même en supposant de manière purement hypothétique que le gouvernement souhaite prendre à son compte ces biens, on peut se demander quel serait le bien-fondé d'une telle décision. Notre réflexe est de présumer que le gouvernement ne souhaiterait pas prendre à son compte une source de revenus qui vont directement aux agriculteurs par le biais des comptes mise en commun.

L'avantage financier pour toute partie qui détient l'actif et le passif liés au rééchelonnement des ventes bénéficiant de crédit à l'exportation tient à l'écart dans les gains nets en intérêts entre l'actif et le passif. En 2005-2006, ces gains nets représentaient près de 32 millions de dollars.

Le transfert de l'actif (près de 2,7 milliards de dollars au 31 juillet 2006) de la CCB au gouvernement du Canada pourrait se faire relativement facilement. Toutefois, il ne serait pas approprié de transférer cet actif sans transférer également le passif correspondant, et il y a de bonnes raisons commerciales pourquoi cela ne devrait *pas* se faire. Le transfert du passif sans gain financier *significatif* au profit du cédant ne servirait qu'à nuire à la réputation du Canada dans les milieux financiers internationaux.

La CCB contracte des dettes à court terme et à long terme dans plusieurs marchés, notamment le marché des effets de commerce et des bons à moyen terme négociables au Canada, le marché des effets de commerce aux États-Unis, ainsi que le marché des effets de commerce et des bons à moyen terme négociables en Europe. La plupart des investisseurs qui traitent avec la CCB sont résidents du Canada, des É.-U., du Japon, de l'Europe, de l'Amérique latine et de la Chine.

Étant donné que les nombreux titres d'emprunt utilisés par la CCB sont détenus par des investisseurs situés partout dans le monde, l'attribution de son passif à une autre entité serait une opération complexe. Aucun de ces titres ne comporte de clause de rachat. Autrement dit, la CCB ne peut contraindre les investisseurs à céder ses dettes. Vu que ces titres constituent en fait des contrats négociés entre la CCB et les investisseurs (il faut comprendre que la CCB traite rarement avec les investisseurs -- tous les titres sont négociés par l'entremise de plusieurs négociants agissant pour son compte autour du globe), chaque investisseur devrait donner son aval par écrit avant

que tout rachat puisse avoir lieu. Dans le cas des titres à participation multiple, le consentement de chaque investisseur serait nécessaire. L'obtention de tels consentements serait une tâche d'une grande lourdeur administrative, et il faudrait également tenir compte des préoccupations des investisseurs, notamment des plafonds de crédit consentis à la CCB et au Canada. Il n'est pas rare que les investisseurs consentent des plafonds de crédit différents pour le gouvernement du Canada et la CCB. Les investisseurs fixent ces plafonds avec soin, en fonction de leurs besoins propres, et ils prennent toute infraction à ces plafonds très au sérieux. En effet, la cession de tels titres au gouvernement du Canada pourrait occasionner une violation des plafonds de crédit de ces investisseurs. En outre, il faut reconnaître qu'il y a peu d'avantage sur le plan financier, pour l'investisseur, à entreprendre les arrangements administratifs requis pour céder des titres au gouvernement.

5. Avez-vous des commentaires à transmettre au groupe de travail concernant les difficultés liées à la transition?

Pour être clair, il ne peut y avoir de « transition » pour la CCB. En l'absence du comptoir unique, la seule option possible sur le plan commercial serait que l'organisation ferme ses portes. Le comptoir unique est le moteur qui permet à la CCB de proposer de la valeur aux agriculteurs. Cette valeur est importante, mais sans elle, la CCB ne pourrait pas continuer de contribuer de manière tangible au bien-être économique des agriculteurs de l'Ouest canadien. À cet égard, nous avons joint à titre d'information un document qui décrit de manière plus détaillée les pertes qui surviendraient advenant l'élimination du comptoir unique.

Le type de questions posées par le groupe de travail laisse supposer qu'une entité vaguement engagée dans le négoce du grain serait créée à partir des restes de la CCB, en bref une compagnie céréalière serait mise sur pied. Toutefois, nous sommes confiants que quiconque envisagera un tel plan le fera à la lumière des points que nous avons mis de l'avant précédemment. En particulier :

Les deux solutions possibles sont le régime à comptoir unique et le marché libre. Le marché dit « à deux voies » n'existe pas.

Dans un marché libre, la « CCB » -- telles que les agriculteurs la connaissent -- n'existerait simplement pas. Seules les entités qui possèdent des installations au point de collecte et aux ports d'expédition, qui fonctionnent en pleine intégration tout au long de la chaîne d'approvisionnement et qui sont liées à d'importants réseaux de commercialisation internationaux prospéreraient et tiendraient le coup dans un marché libre. L'arène des opérations requises serait d'envergure planétaire, et les obstacles à l'entrée dans cette arène sont gigantesques. À cause de cela, il ne peut y avoir de CCB « robuste », « rentable » ou « viable » -- le marché mondial des céréales ne le permettrait pas.

L'Ouest canadien possède déjà toute la capacité de stockage à la collecte dont il a besoin, et plus, et le coût de la construction d'installations portuaires est prohibitif. Il est extrêmement difficile de voir comment cette nouvelle entité pourrait rassembler suffisamment de capitaux pour se frayer un chemin dans ce marché, compte tenu de l'ampleur des obstacles.

Si le comptoir unique de la CCB était éliminé, toute la part actuelle des échanges de blé, de blé dur et d'orge du Canada serait prise d'assaut par les mêmes compagnies qui contrôlent le commerce mondial des céréales.

Toutefois, même en supposant de manière purement hypothétique qu'une nouvelle entité soit créée pour jouer un rôle dans la commercialisation du blé et de l'orge, cette entité serait contrainte à évaluer les activités dans lesquelles la CCB est engagée afin de déterminer laquelle de ces activités s'avérerait encore viable sur le plan économique dans le marché libre. Cette évaluation serait essentiellement la même que celle menée par les sociétés qui envisagent de faire une fusion ou une acquisition. Dans les paragraphes suivants sont décrits les résultats les plus probables d'une telle analyse :

Ventes. Ce secteur d'activités est évidemment essentiel à la réussite, peu importe le régime commercial. Toutefois, la meilleure équipe de vendeurs au monde ne vaut rien si elle n'a aucun produit à vendre. En toute probabilité, les directeurs commerciaux de la CCB trouveront des preneurs dans le négoce privé.

Développement des marchés. Il s'agit d'un élément essentiel des activités à long terme du régime basé sur le comptoir unique, car toutes les recettes obtenues grâce aux dépenses consacrées au développement des marchés retournent au comptoir unique et par conséquent aux agriculteurs. Par contre, dans le marché libre, la compagnie qui engage des investissements n'a aucun moyen d'en récolter les fruits, car tous les concurrents ont la même capacité de tirer parti de ces investissements. Par conséquent, il est probable qu'aucun investissement ne sera engagé dans la prospection des marchés.

Analyse des marchés et Service de météorologie/surveillance des récoltes. Il s'agit également d'un élément essentiel des activités de commercialisation rendues possibles par la présence du comptoir unique (aspect clé du positionnement sur les marchés, de la gestion des risques et de la fixation judicieuse des prix du grain), qui existe uniquement parce que tout le surcroît de recettes dues aux dépenses de ce poste retourne au comptoir unique et par conséquent aux agriculteurs. Par contre, dans le marché libre, la fixation du prix du grain est déterminée uniquement par les marges bénéficiaires requises pour atteindre les objectifs de rendement en sus des frais fixes et variables engagés par les entités transaction après transaction. À cause de la faible capacité d'aborder le marché de manière stratégique, les investissements engagés dans de telles activités auraient peu de chances de porter fruit, car ils ne feraient qu'augmenter les coûts de production sans donner lieu à un surcroît de recettes.

Transport et approvisionnement. Il s'agit d'un élément clé du maintien de l'image de marque de la CCB et de la capacité de négocier des tarifs et des niveaux de service avec les compagnies manutention de grain et les sociétés de chemins de fer. Dans le marché libre, une telle capacité n'existerait pas. Encore plus important, les compagnies céréalières disposeraient de la même expertise et des mêmes ressources. Ainsi, il n'y aurait aucune justification économique pour qu'une nouvelle entité continue d'assurer

cette fonction.

Défense des agriculteurs. Le rôle de protection en est un que seul le comptoir unique peut justifier pour des raisons économiques, car toutes les retombées de ces activités retournent aux agriculteurs. Mentionnons comme exemples de défense, la position de principe adoptée par la CCB vis-à-vis des produits transgéniques, les difficultés liées au niveau de service offerts par les sociétés de chemins de fer, le manque de concurrence dans les ports, le parc de wagons ferroviaire et les difficultés liées aux règles commerciales. Les retombées directes de ces activités se mesurent en centaines de millions de dollars au profit des agriculteurs. Dans le marché libre, cette activité ne pourrait être justifiée. Par définition, une société céréalière rend uniquement compte à ses actionnaires. Par conséquent, toute activité touchant à la politique dépendrait des retombées propres à la compagnie qui les entreprend et non des éventuelles retombées pour l'industrie dans son ensemble.

Autres. Les autres activités de soutien, comme le service des finances, le soutien informatique, les ressources humaines, etc. actuellement menées par la CCB deviendraient peut-être toutes redondantes dans un marché libre. En effet, ces activités se retrouvent chez tous les participants de l'industrie, et comme dans toute acquisition ou fusion, la mesure dans laquelle la nouvelle entité aura besoin de ces activités dépendra entièrement du modèle d'entreprise envisagé et de l'expertise que possède déjà l'entité en devenir.

Il a déjà été mentionné qu'une nouvelle entité pourrait offrir des services de courtage. S'il s'agissait d'un modèle commercial viable, on pourrait s'attendre à ce que les services de courtage soient très rentables, et pourtant, tous ces services ou presque sont déjà alignés avec l'une des entreprises multinationales. Par ailleurs, est-il réaliste de penser que l'une ou l'autre de ces compagnies aurait vraiment besoin des services que la nouvelle entité serait susceptible de leur offrir? Assurément, la vaste expérience que la CCB a accumulée en livrant concurrence à ces compagnies chaque jour pendant les 70 dernières années lui permet de supposer qu'elles n'ont aucunement besoin d'aide à l'égard de ces services.

Peu importe la forme que prendrait la nouvelle entité, il est évident que la CCB serait dans une voie de garage.

Tant et aussi longtemps qu'elle fonctionnera en vertu de son mandat législatif existant, la CCB devra continuer de travailler en vue d'atteindre son objectif principal, soit de maximiser les recettes des agriculteurs à court terme et à long terme. Pour cette raison, la CCB continue de conclure des ventes et de négocier des contrats à long terme qui bénéficient aux agriculteurs de l'Ouest canadien. Le gouvernement fédéral devrait être responsable de toutes les dépenses découlant de l'incapacité de respecter les contrats ou de les exécuter dans l'après comptoir unique. Dans le même ordre d'idées, il faudrait mettre fin aux nombreux contrats et aux nombreuses activités dont la CCB s'occupe dans d'autres secteurs de ses opérations. Ces contrats concernent des fournisseurs de services ainsi que tout le personnel de la CCB. Là encore, la seule solution équitable pour les agriculteurs serait que le gouvernement fédéral assume les

dépenses. Enfin, le produit de la vente de biens tels que les wagons-trémies de la CCB et l'équipement du Centre technique de l'orge brassicole du Canada, ainsi que les revenus à venir des gains nets d'intérêts devraient être répartis de manière équitable parmi les agriculteurs.

La tâche ne se limiterait pas à régler toutes les questions dans lesquelles la CCB est directement impliquée. La CCB a une grande influence sur toutes sortes d'activités, tangibles et intangibles, économiques et autres. Les répercussions de l'élimination du comptoir unique sur le système canadien de contrôle de la qualité du grain, sur l'équilibre concurrentiel dans les ports ainsi qu'entre les compagnies ferroviaires, sur l'utilisation des ports tels que celui de Churchill ainsi que sur la réaction probable du gouvernement américain devant l'afflux éventuel de céréales canadiennes de l'autre côté de la frontière ne sont que quelques exemples des grands dossiers stratégiques qui nécessiteraient de l'attention.

Lorsque le gouvernement invitera les agriculteurs de l'Ouest canadien à choisir entre le maintien et l'abandon du comptoir unique, comme il se doit de le faire, nous sommes tout à fait d'avis que ces agriculteurs auront le droit de connaître en détail les répercussions de leur décision. Nous présumons que les résultats des réflexions de ce groupe de travail renseigneront les agriculteurs sur ce dont le gouvernement pense qu'ils disposeront après l'élimination du comptoir unique. Nous sommes confiants que, en toute bonne foi, vous leur direz également ce que la CCB pense qu'ils perdraient si cela se produisait.

RÉPONSES AUX QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES POSÉES À LA RÉUNION DU 11 OCTOBRE 2006

Lorsque les représentants de la CCB ont rencontré le groupe de travail, le 11 octobre 2006 en après-midi, des questions supplémentaires leur ont été posées dans les domaines suivants :

Mise en commun facultative – Un compte de mise en commun à participation facultative fonctionnerait-il efficacement? Quel serait l'effet de l'acompte à la livraison garanti sur un compte de mise en commun à participation facultative?

RÉPONSE DE LA CCB : La valeur unique proposée par la CCB aux agriculteurs comporte deux grands volets. Aucun des autres participants de l'industrie ne pourrait offrir ces deux volets. Il s'agit de la vente par comptoir unique et de la mise en commun des prix. Ces deux éléments sont liés à la base parce que la capacité de mettre les prix en commun est directement reliée à la capacité de s'approvisionner en grain pour respecter les engagements commerciaux. Dans une période de hausse des prix, si le cours du jour dépasse le prix prévu au compte de mise en commun, un compte de mise en commun à participation facultative ne permettrait pas de conclure des ventes à cause de l'insuffisance des stocks ou de manque de grain par rapport aux engagements commerciaux. Le résultat net est que le compte de mise en commun ne permettrait pas de tirer parti de cette hausse des prix. À l'inverse, dans un marché baissier, le compte de mise en commun à participation facultative serait submergé de grain, ce qui forcerait la valeur du compte à la baisse au détriment des agriculteurs qui auraient déjà livré du grain sur ce compte.

Offrir un acompte à la livraison garanti dans le cadre d'un compte de mise en commun à participation facultative pourrait rendre la participation à ce compte plus attrayante en offrant un prix plancher. Toutefois, le taux de participation dépendrait en fin d'analyse du niveau du prix plancher par rapport aux cours du marché. Si le plancher était fixé à un niveau comparable à ce qu'on observe aujourd'hui dans l'environnement à comptoir unique, ce plancher ne donnerait probablement rien. En fait, peu importe le niveau du plancher, la réalité est que le compte de mise en commun accuserait régulièrement des déficits par suite des pénuries et des pléthores de grain qui surviendraient inévitablement. Compte tenu du risque accru de déficit, il serait prudent de supposer que le gouvernement appliquerait un facteur de risque encore plus élevé qu'il ne le fait actuellement lorsqu'il fixe le niveau de l'acompte à la livraison garanti. Le problème du recours à un facteur de risque donnant lieu à un prix plancher excessivement bas, c'est qu'il pourrait déclencher des difficultés liées aux règles commerciales. Une fois tous ces facteurs pris en compte, force est de constater qu'il est peu probable que le gouvernement serait en mesure d'offrir des acomptes à la livraison garantis d'une quelconque valeur pour les agriculteurs.

Ce phénomène est très bien connu, car il s'est déjà produit dans l'histoire. Les événements qui ont eu cours pendant la quinzaine d'années qui a précédé l'adoption en 1947 de la *Loi sur la Commission canadienne du blé* fournissent des preuves très

convaincantes cet égard. En outre, cette même question a été discutée de fond en comble par des économistes des deux côtés du débat dans la cause de dite de la charte.¹ Dans cette cause, après avoir entendu les arguments des deux parties, le juge Muldoon est parvenu à la même conclusion :

« L'effet d'une Commission du blé non viable ressort clairement. Ceux qui auraient suffisamment de compétences ou de chance pour sortir gagnants éviteraient les embûches liées au marché libre et s'en tireraient probablement très bien dans ce marché. Ceux qui en sortiraient perdants subiraient les déboires que la CCB a été créée pour éviter. L'aboutissement de la défaillance de la Commission du blé serait un retour au marché libre, lequel n'est pas purement bénéfique pour le Canada, comme l'a déterminé le Parlement. Par conséquent, sur la prépondérance de la preuve... Un marché mixte ne serait en fait rien de plus qu'un marché transitoire. Si cela devait se produire, ce serait le retour à la case départ : un marché libre que le Parlement a reconnu comme étant une source de difficultés (parfois très graves). »²

Loyauté des agriculteurs / engagements contractuels – En supposant que les agriculteurs s'engagent par contrat à livrer jusqu'à 50 % des stocks d'une nouvelle entité, quelles seraient les perspectives?

RÉPONSE DE LA CCB : Cette question décrit un environnement de marché libre dans lequel plusieurs vendeurs de blé canadien offrent simultanément leur produit aux acheteurs. Dans cet environnement où les primes seraient compromises et les prix descendraient au niveau du plus faible coût de substitution, une nouvelle entité de commercialisation du grain dépourvue d'installations de manutention ne durerait pas. Veuillez vous reporter à la question 2 pour des explications plus détaillées.

Rapports avec les clients – La CCB entretient d'excellents rapports avec ses clients – pourquoi ne serait-il pas possible de maintenir ces rapports?

RÉPONSE DE LA CCB : Dans un environnement de marché libre, la capacité de saisir des primes grâce au comptoir unique serait compromise. Plusieurs vendeurs du produit canadien seraient disposés à desservir les acheteurs. Les acheteurs, qui gèrent des entreprises commerciales, chercheraient à s'approvisionner au plus bas prix possible. Les rapports avec les clients seraient uniquement maintenus dans la mesure où la nouvelle entité serait capable d'obtenir, de manutentionner, d'acheminer et de vendre le produit aux prix rajustés à la baisse sous l'effet de la concurrence. Les acheteurs ne seraient pas fidèles vis-à-vis des fournisseurs qui leur vendraient le même produit à des prix plus élevés que ceux qu'ils peuvent obtenir ailleurs.

¹ *Archibald et al c le Canada*, Section de première instance de la Cour fédérale, 11 avril 1997 Muldoon J, (1997) 146 D.L.R. 4^e 499. L'appel interjeté par les plaignants devant la Cour d'appel fédérale a été rejeté Décision 188 D.L.R. (4e) 538. La demande des plaignants concernant la permission d'en appeler de la décision devant la Cour suprême du Canada a été rejetée le 15 mars 2001.

² *Archibald* (FCTD) par. 178.

Il est également utile de mentionner que le secteur des ventes est l'affaire d'un nombre très restreint de personnes à la CCB. On peut supposer que, advenant l'élimination du comptoir unique, ces personnes, qui entretiennent des liens avec les clients, seraient très convoitées par les autres sociétés de commercialisation du grain.

Mandat du groupe de travail – Le mandat du groupe de travail est de présenter un modèle qui permettrait d'offrir des choix pour la commercialisation du grain et qui permettrait de maintenir une CCB robuste et viable. Existe-t-il un modèle qui permettrait au groupe de travail d'atteindre ses objectifs?

RÉPONSE DE LA CCB : Selon nous, la tâche qui a été confiée au groupe de travail n'est pas réalisable. Le choix en matière de commercialisation signifie le marché libre. Sans le comptoir unique, la CCB ne peut exister de la manière dont les agriculteurs la connaissent aujourd'hui.

Transport /capacité du réseau– Si l'accès aux silos terminaux de Vancouver présente un problème, pourquoi la nouvelle entité ne pourrait-elle pas acheminer le grain par les ports américains? Le marché ne s'ajusterait-il pas à ces nouvelles réalités?

RÉPONSE DE LA CCB : Les coûts d'acheminement du grain par les ports américains sont prohibitifs. Actuellement, les tarifs ferroviaires qui ont cours aux É.-U. sont nettement plus élevés que ceux qui ont cours au Canada. À titre d'exemple, les tarifs de transport par rail vers les principaux ports des É.-U. dépassent les tarifs en vigueur au Canada dans une mesure allant de 10 \$ à 25 \$/t. Les compagnies de chemin de fer américaines appliquent leurs tarifs en fonction de ce que le marché peut supporter. Lorsque le transport par voie fluviale constitue une solution de rechange économique, les tarifs ferroviaires se situent autour de 3-4 cents/t/mille. Toutefois, en l'absence d'un mode de transport de rechange (voie fluviale), les tarifs passent à 6-7 cents/t/mille.

Au Canada, CN et CP Rail doivent gérer leurs grilles de tarifs en fonction du plafond de recettes prévu par la réglementation en vertu de la *Loi sur le transport au Canada*. Cela limite les montants qu'ils peuvent exiger pour acheminer les denrées céréalières. Le plafond sur les revenus permet d'obtenir des tarifs se situant entre 3-4 cents/t/mille.

Si le comptoir unique était éliminé, la CCB estime que le plafond des revenus disparaîtrait à terme. Dans ce nouvel environnement, les grandes compagnies ferroviaires canadiennes pourraient imposer des tarifs aussi élevés que ce que le marché pourrait supporter. Étant donné que le transport par voie fluviale n'est pas une solution de rechange concurrentielle au Canada, les résultats seraient assez évidents, vu l'expérience des É.-U. à cet égard. Les ports américains pourraient être plus concurrentiels, mais les agriculteurs de l'Ouest canadien encourraient tout de même des frais notablement plus élevés que ceux qu'ils paient actuellement.

Aucun organe en dehors de la CCB ne bénéficie à la fois d'un engagement direct et

étendu dans l'industrie, et des ressources requises pour effectuer une analyse économique solide de la situation et pour privilégier les intérêts des agriculteurs. Cette combinaison d'atouts a fortement contribué à façonner la politique de transport du grain de l'Ouest canadien. Cela n'aurait pas été possible en l'absence du comptoir unique. La CCB a été un des grands intervenants dans l'élaboration du plafond des revenus, qui a remplacé les tarifs réglementés. La CCB défend régulièrement les intérêts des agriculteurs dans le domaine du transport. En tant que vendeur exclusif du blé et de l'orge cultivés dans les Prairies, la CCB détient un pouvoir de négociation appréciable. Elle est membre de la Western Shippers' Coalition depuis de nombreuses années, et elle a toujours défendu avec vigueur les droits de circulation. La CCB propose de l'aide aux compagnies de manutention du grain au sujet des nouveaux services ferroviaires offerts. La CCB a également contesté avec succès les deux principales compagnies de chemin de fer dans une plainte sur les niveaux de service, et à réussi à obtenir une décision qui bénéficie aux agriculteurs depuis lors et qui continuera de leur assurer une meilleure qualité de service. Si le comptoir unique est éliminé, ces avantages au profit des agriculteurs et de certains membres de l'industrie, seront également compromis.

Question complémentaire à la question n° 4 -- Que pensez-vous de l'idée de transférer l'actif et le passif à une nouvelle entité plutôt qu'au gouvernement du Canada? Quelle est la date qu'ils sont exigibles ?

Comme nous l'avons mentionné dans notre réponse à la question originale, le transfert de l'actif ne présenterait pas de grandes difficultés. Par contre, le transfert du passif serait notablement plus complexe. Si la nouvelle entité était le gouvernement du Canada, lequel bénéficie d'une cote de crédit similaire à celle de la CCB, le transfert pourrait être réalisé. En revanche, si la nouvelle entité avait une autre cote de crédit que le gouvernement du Canada, le transfert serait passablement plus complexe et serait peut-être même impossible à réaliser. Pourquoi un investisseur qui a placé des titres selon une cote AAA accepterait-il de transférer ce titre à une entité ayant une cote inférieure à AAA? La seule condition pour qu'ils acceptent serait que l'indemnisation au chapitre du taux d'intérêt soit assez élevée pour compenser la hausse de risque. Ce qui constitue une indemnisation satisfaisante pour un investisseur sera peut-être jugé insuffisant par un autre investisseur. Par conséquent, comme les titres sont détenus par un grand nombre d'investisseurs répartis dans le monde entier, il serait pratiquement impossible de négocier des ententes pour le transfert de tous ces titres.

Les titres émis par la CCB ont des termes de 15 ans, 10 à 12 ans et moins de 10 ans.

La CCB a également profité de l'occasion pour demander poser des questions au groupe de travail et pour lui suggérer des points méritant d'être examinés. Les voici :

Quelles discussions avez-vous tenues au sujet des répercussions de la mise en oeuvre d'un marché libre sur les prix et des échanges commerciaux? Comment aborderez-vous ces points dans votre rapport?

Avez-vous l'intention de parler de l'incidence économique qui découlera du mandat du

groupe de travail? En parlerez-vous dans votre rapport?
Avez-vous l'intention de parler dans votre rapport des difficultés de transition liées aux primes de départ à verser aux employés et aux contrats à long terme négociés avec les clients et les fournisseurs?

Comment prévoyez-vous traiter des difficultés d'ordre stratégique plus générales, telles que les suivantes :

Le manque de concurrence entre les compagnies ferroviaires

La mise au point / sélection des variétés

Les cultures et les produits génétiquement modifiés

Les compagnies ferroviaires à tronçons courts et les wagons attirés aux producteurs

Le contrôle et l'assurance de la qualité

La sécurité alimentaire

Le développement de marché

Avantages et services de la CCB

L'approche de commercialisation utilisée par la CCB, qui comprend, entre autres choses, la vente à comptoir unique, l'obtention du grain au moyen d'un système d'appel de livraisons à contrat et le recours à toute la force de levier nécessaire aux négociations, se traduit par un surcroît de bénéfices se situant entre 530 et 655 millions de dollars par année, au profit des agriculteurs. En annexe, vous trouverez un tableau qui résume ces avantages. Les efforts déployés par la CCB pour défendre les producteurs, au sujet notamment de l'introduction prématurée de variétés génétiquement modifiées et en matière d'arbitre du seuil de service de différents prestataires tout au long de la chaîne de commercialisation sont également considérables. Les résultats de certains de ces efforts sont quantifiés ci-après.

Le comptoir unique confère aux producteurs le pouvoir commercial nécessaire lorsqu'il s'agit de négocier avec des acheteurs aux quatre coins du monde. Bon nombre de ces clients considèrent que les produits offerts par les céréaliculteurs de l'Ouest canadien et vendus par la CCB sont de première qualité. Leur propension à payer est un indice de la valeur qu'ils accordent aux céréales de l'Ouest canadien. Dans un environnement où le nombre de vendeurs serait multiplié, où un certain nombre de sociétés aurait accès, d'une part aux céréales cultivées dans l'Ouest canadien et qui seraient d'autre part en rapport avec des clients qui accordent une haute à ces produits, la capacité de négociation de ces clients s'améliorerait considérablement. En dernière analyse, cette nouvelle capacité de négociation signifierait que ces clients n'auraient plus à payer de prix majoré pour le grain qu'ils achètent. La valeur ajoutée par le comptoir unique n'est pas négligeable, et se quantifie de la façon suivante :

Pour le blé, le comptoir unique représente une valeur ajoutée se situant entre 146 millions³ et 256 millions de dollars⁴ par année.

Pour l'orge, la valeur ajoutée attribuable au comptoir unique est estimée à 59 millions de dollars⁵ par année.

Pour le blé dur, le surcroît annuel est de l'ordre de 92 à 103⁶ millions de dollars.

³ Étude d'étalonnage - Gray – résultats de port en port.

⁴ *Performance Evaluation of the Canadian Wheat Board*. Kraft, D., Furtan, W.H. et Tyrchniewicz, E. 1997

⁵ *The CWB and Barley Marketing: Price Pooling and Single-desk Selling*. Schmitz, A., Schmitz, T. et Gray, R. 2005

⁶ Calculs de la CCB basés sur une méthode comparable à celles des études KFT et Schmitz sur l'orge.

La CCB reconnaît que, pour atteindre des résultats de cet ordre en blé dur, grâce au comptoir unique, il peut arriver, comme ce fut le cas en 2005-2006, que les producteurs gardent trop de blé dur à la ferme. Ainsi en 2005-2006, les stocks de report de blé dur étaient supérieurs d'un million de tonnes à la moyenne. Les frais imputables aux producteurs à cause du report de ces stocks en 2006-2007 avoisineraient les 15 millions de dollars⁷. Il faut souligner que cela ne constitue pas une charge annuelle imputable aux producteurs, et qu'il faut de toute façon composer avec 1,8 million de tonnes en reports de stocks de blé dur chaque année, quel que soit le système de commercialisation du grain de l'Ouest canadien.

Les initiatives et services de la CCB qui suivent contribuent aux gains que permet de réaliser la formule de comptoir unique.

Discipline au niveau de la commercialisation – En gérant les prix, les volumes et le calendrier des ventes, la CCB s'assure qu'elle n'inonde pas les marchés et qu'elle ne contribue pas à la baisse du prix du grain à un niveau qui permettrait d'écouler rapidement d'importantes quantités de grain, mais à des prix peu satisfaisants pour le producteur – le blé dur, l'orge brassicole et blé à haute teneur en protéines sont de bons exemples des produits qui se prêteraient à cette stratégie. Les avantages de la discipline au niveau de la vente sont parfois difficiles à quantifier; ils étaient néanmoins tout à fait tangibles dans le cas du blé CWAD en 2005-2006. Les stocks totaux de blé CWAD représentaient 8,4 millions de tonnes, alors que les échanges de blé dur dans le monde ne dépassaient pas 7,3 millions de tonnes (selon l'IGC). Si ce volume (8,4 MT) avait été mis sur le marché en 2005-2006, les cours auraient forcément chuté pour ne guère dépasser ceux du blé fourrager. Au lieu, la CCB est parvenue à commercialiser une quantité record de blé dur, mais d'une manière qui a permis le maintien des cours internationaux, tandis que les quantités non écoulées pourront être vendues à des prix encore plus élevés en 2006-2007.

Exportations 2005-2006 4,23 millions de tonnes

2005-06	1 CWAD 13,0	195,00 \$
2005-06	CWFW/5 CWAD	115,00 \$
2006-07	1 CWAD 13,0	208,00 \$

Même selon un calcul prudent, les bénéfices réalisés cette année se situent entre 200 et 300 millions de dollars.

Image de marque – la CCB présente le grain de l'Ouest canadien comme un produit haut de gamme dont l'approvisionnement est régulier, deux critères qui permettent d'obtenir des primes des clients et ainsi d'optimiser la valeur du comptoir unique.

⁷ Le calcul tient compte de la moyenne quinquennale départ ferme de la valeur du blé dur (189\$/t) et de la valeur temporelle de l'argent (8 % par an).

Développement des marchés – la CCB travaille fort pour élargir le marché des grains et des produits céréaliers de l'Ouest canadien, directement et avec le concours de partenaires tels que l'Institut international du Canada pour les grains et le Centre canadien des technologies de l'orge brassicole.

Dans le cadre de ses efforts de développement des marchés, la CCB offre des contrats à identité préservée, de façon à ouvrir des débouchés pour les nouvelles variétés de céréales relevant du mandat de la CCB.

La CCB soutient la recherche et le développement dans les universités, par l'intermédiaire de la Fondation sur la recherche des grains de l'Ouest, ainsi que dans d'autres organismes impliqués dans des questions relatives à la survie économique de l'agriculture. Au cours des dernières années, cet appui se ventilait de la façon suivante:

- 400 000 \$ de financement au profit d'un centre de recherches sur le stockage du grain, à l'Université du Manitoba – les recherches visent à diminuer les effets des facteurs néfastes au grain stocké : insectes, moisissures, humidité excessive du grain dans les silos;
- 400 000 \$ de financement au profit du complexe Agri-Food Discovery Place – Université de l'Alberta— ce complexe sert à faciliter le développement de nouvelles variétés à valeur ajoutée de blé et d'orge;
- Subvention proposée de 400 000 \$ au profit de la Faculté d'agriculture de l'Université de la Saskatchewan, pour une chaire de recherches en politiques céréalières. Les travaux universitaires et scientifiques dépendant de cette chaire porteront sur les effets des politiques sur la viabilité à long terme de la production de grain au niveau de l'exploitation familiale, en tenant compte du développement de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes et systèmes de production et de transport, ainsi que des questions de gouvernance;
- Proposition d'un million de dollars d'investissements en capital en vue de la création d'un centre technique et de formation à Pékin (Chine), en partenariat avec la COFCO (China Cereals Oilseeds and Foodstuffs Corporation). Ce centre appuiera les initiatives de la Chine en matière de meunerie et de transformation des aliments. Ce centre de technologies appliquées est une extension naturelle de la longue et fructueuse relation commerciale qui unit la CCB et la COFCO. Les frais de fonctionnement de ce centre devraient également être partagés entre la CCB et la COFCO.
- 330 000 \$ ont déjà été versés et un versement supplémentaire de 300 000 \$ est prévu pour faciliter la recherche contre la fusariose au centre de recherches de l'Université de Brandon, ainsi qu'aux installations de recherche à Ottawa (ministère fédéral de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire);
- 400 000 \$ par an de bourses d'études universitaires et professionnelles, à divers niveaux et cycles.

Le service de la météorologie et de la surveillance des cultures de la CCB observe en permanence les conditions météorologiques dans le monde et l'évolution des cultures par région de production. Ces activités favorisent les efforts d'analyse de marché et contribuent à maximiser la stratégie de commercialisation visant à maximiser les recettes.

Dans le même temps, le service d'analyse des marchés de la CCB surveille en permanence les conditions de marché dans le monde, ce qui accroît d'autant la connaissance du marché et contribue à maximiser la stratégie de commercialisation visant à maximiser les recettes.

L'expertise en matière de politique dans les secteurs particulièrement importants pour la CCB et pour ses efforts de commercialisation (règles commerciales, transport, etc.) a permis à la CCB de défendre avec succès les intérêts des producteurs contre les plaintes américaines et de remporter sa cause dans une plainte au sujet du niveau de service des chemins de fer, etc.

Unique vendeur du blé, du blé dur et de l'orge produits dans l'Ouest canadien, la CCB dispose d'importants leviers avec les prestataires de services, notamment les compagnies de chemins de fer et les sociétés céréalières.

Le système d'appels d'offres et les ententes au sujet du transport ferroviaire et de la manutention du grain au port ont permis d'engranger 38,1 millions de dollars en moyenne dans les différents comptes de mise en commun de la CCB sur la période 2001-2002 à 2004-2005⁸.

Les producteurs bénéficient de garanties du gouvernement fédéral sur les acomptes à la livraison et les emprunts. La garantie sur l'acompte protège les producteurs au cas où le produit des ventes réalisées serait insuffisant pour couvrir les paiements aux producteurs. La garantie sur les emprunts permet à la CCB de contracter des prêts à des taux comparables à ceux de ses concurrents.

La CCB génère des intérêts créditeurs nets sur les sommes que les acheteurs lui doivent pour des ventes de grain déjà comptabilisées, mais non encore payées. Ces intérêts créditeurs nets existent dans la mesure où la CCB emprunte à des taux inférieurs à ceux que paient ses clients débiteurs; ces intérêts créditeurs nets ont totalisé 66,2 millions de dollars⁹ en moyenne ces cinq dernières années.

Constituée en entité ne retenant aucun bénéfice sur les ventes de grain, la CCB reverse aux producteurs l'intégralité du produit des ventes, moins les frais de fonctionnement de la CCB. Autrement dit, à la différence des sociétés qui opèrent sur le marché libre pour les grains en dehors du mandat de la CCB, celle-ci ne prélève pas de dividendes pour ses actionnaires. En outre, le recours aux appels de livraisons à contrat pour déterminer l'accès au réseau de collecte, plutôt que le prix (ou base), garantit à tous les producteurs des possibilités de livraison équitables.

La CCB estime que les compagnies céréalières réussissent à facturer jusqu'à 40 % en plus de leurs frais de fonctionnement réels¹⁰. Si ces mêmes compagnies avaient la possibilité d'en faire autant pour le blé, le blé dur et l'orge, les coûts du producteur

⁸ Calculs de la CCB

⁹ Rapports annuels de la CCB

¹⁰ Les calculs de la CCB sont basés sur les tarifs de manutention et de nettoyage affichés par la CCG et des données sur la base du canola observées par la CCB

augmenteraient en moyenne de 8 \$/t, ou de 145 millions de dollars par année (en supposant la commercialisation par la CCB de 18 millions de tonnes de grain en moyenne sur 5 ans et des frais de manutention de 19,34 \$/t). La CCB est consciente du fait que le système d'appels de livraisons à contrat peut à l'occasion se traduire par de plus longues périodes d'attente pour le producteur avant qu'il puisse livrer. Pour déterminer l'ampleur de ces frais de possession, on suppose qu'un producteur doit entreposer en moyenne trois mois de plus que dans d'autres cas de figure la moitié de son tonnage à contrat. Sur la base des volumes commercialisés sur 5 ans par la CCB et sur la base du revenu départ-ferme du producteur, ces frais de possession représentent approximativement 30 millions de dollars par an. Ce chiffre prend pour hypothèse une valeur temporelle de l'argent de 8 %. Compte tenu de ces frais de possession, les bénéfices nets que le système d'appels à contrat permet de réaliser représente environ 115 millions de dollars par année.

La politique de la CCB en ce qui concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement garantit que les producteurs tirent leur épingle du jeu de chacune des activités le long de cette chaîne. Exemple de ces efforts : les initiatives de la CCB au niveau du mélange de lots de grain dans les silos portuaires, pour augmenter la valeur globale du grain. Le panachage des navires se procurant divers produits de l'Ouest canadien est un autre exemple de la participation de la CCB à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Selon les estimations, le mélange de grain aux silos terminaux rapporterait chaque année entre 7 et 10 millions de dollars aux producteurs de l'Ouest canadien¹¹. Une partie de ces bénéfices provient du mélange aux silos portuaires de grains de différentes qualités ou de différentes régions pour augmenter la proportion de blé meunier de plus haute qualité. L'avantage supplémentaire est que le mélange des blés à différents teneurs en protéines permet d'optimiser le prix de vente global de ces blés.

La CCB veille à ce que les producteurs de l'Ouest canadien disposent d'une seule voix sur les marchés. C'est en ce sens qu'elle s'emploie à représenter et à défendre les intérêts des producteurs sur des questions liées à la commercialisation qui les concernent (p. ex., blé génétiquement modifié, transport, etc.).

En 1997, la CCB a obtenu gain de cause devant les tribunaux contre la CFCP, déclarée coupable de n'avoir pas procuré un seuil de service satisfaisant aux producteurs. La CCB et la CFCP sont parvenues à une entente qui prévoyait une indemnisation de 15 millions de dollars.

Dans le cadre de la même plainte, la CCB a conclu une entente en dehors des tribunaux avec le CN. Le montant des compensations n'a jamais été dévoilé. La CCB s'est révélée un acteur important dans le rééchelonnement du calendrier d'introduction de variétés de blé génétiquement modifié. On estime à 200-400 millions de dollars par an¹² le volume de pertes pour les producteurs, par le biais des comptes

¹¹ Calculs de la CCB

¹² La fourchette des pertes s'explique par l'éventualité de l'adoption du blé OGM aux É.-U. La valeur la plus basse rend compte de l'impact sur les agriculteurs canadiens advenant que le Canada adoptent le blé OGM sans que les É.-U.

de mise en commun CWRS de la Commission canadienne du blé, qu'aurait engendrées l'introduction prématurée de variétés de blé génétiquement modifié.

Dans ses efforts visant à rendre les services offerts aux producteurs aussi concurrentiels qu'efficaces, la CCB veille à ce que les intervenants de la chaîne d'approvisionnement disposent de chances égales. Ces efforts comprennent le soutien au système d'attribution de wagons de producteur, aux lignes ferroviaires secondaires, aux silos de transbordement appartenant aux producteurs, etc.

Au cours des trois dernières années, les producteurs de grain de l'Ouest canadien ont expédié eux-mêmes en moyenne 7 800 wagons-trémies. Environ 2 600¹³ de ces wagons passent par des installations de chargement avec frais de manutention. Des frais administratifs de 1 à 2 \$/t s'appliquent aux 5 200 autres wagons. En comptant qu'un de ces wagons transporte 85 tonnes de grain et permet de réaliser des économies nettes en frais de manutention au silo de collecte de 10 \$/t (5,50 \$ pour les 1 500 wagons utilisant les installations WCRR; 8 à 10 \$/t pour les 1 110 wagons utilisant d'autres installations de chargement), les économies réalisées à ce niveau uniquement totalisent 6 millions de dollars par année au profit des producteurs.

Il est difficile de chiffrer exactement les bénéfices dérivés des silos de transbordement appartenant aux producteurs, mais ces bénéfices se révèlent un paramètre important dans la création d'un environnement concurrentiel pour tous les producteurs, quelle que soit leur région géographique. Il est vraisemblable que les producteurs qui habitent dans un rayon accessible à ce genre d'installations se voient attribuer des grades plus élevés pour leur grain et touchent des primes de camionnage plus élevées que les producteurs en situation d'otages vis-à-vis d'une ou des deux compagnies de chemins de fer.

Il existe d'autres avantages associés à la formule de comptoir unique, que l'on ne saurait quantifier de la même manière que les avantages ci-dessus, mais dont les atouts sont néanmoins considérables pour les producteurs. A savoir :

La mise en commun des prix comme moyen de gestion des risques pour ceux qui optent pour cette garantie. La participation à ces comptes de mise en commun garantit une gestion prudente du grain et des risques associés aux taux de change.

La mise en commun des prix est également un outil qui permet à la CCB de distribuer équitablement la valeur ajoutée que rapporte le comptoir unique, et de faire en sorte que chaque producteur paie une part équitable des frais de transport, et reçoive sa juste part des retombées.

emboîtent le pas. La valeur la plus haute rend compte de l'impact sur les agriculteurs canadiens advenant que les deux pays adoptent le blé OGM. *Regulatory Approval Decisions in the Presence of Market Externalities: The Case of Genetically Modified Wheat*. Furtan, W.H., Gray, R.S et J.J. Holzman. 2005

¹³ 1 500 wagons passent par le corridor d'installations routières et ferroviaires centre-ouest sont soumis à un tarif de manutention de 6,50 \$/t. Les 1 600 autres wagons passent par d'autres installations de chargement de wagons de producteur et sont soumis à des frais de manutention variant entre 2 et 4 \$/t.

Les producteurs qui le souhaitent peuvent se prévaloir de différentes options de tarification flexible qui leur permettent de prendre leurs propres décisions au chapitre du prix, tout en se partageant équitablement les avantages dérivés du comptoir unique.

Les options de paiement permettent aussi aux producteurs de déterminer un prix-plancher pour leur grain à 80 %, 90 % ou 100 % du prix prévu, sans perdre les avantages que pourrait présenter une remontée soudaine des cours et des marchés. Ces options de paiement, offertes aux producteurs de grain par l'intermédiaire de la CCB, sont en nombre nettement supérieur aux instruments disponibles sur le marché libre, où le principe de la mise en commun des prix est guère utilisé, voire inexistant.

La CCB gère également, pour le compte du gouvernement fédéral, le programme de paiement des avances de trésorerie des producteurs.

A titre d'extension de ce programme d'avances de trésorerie, le programme de paiement d'appoint de la CCB fournit un complément à cette avance de trésorerie qui permet aux producteurs de toucher un pourcentage plus important de la vente de leur blé avant livraison.

Les producteurs ont emprunté 5,9 millions de dollars en 2005-2006 par l'intermédiaire de ce programme de paiement complémentaire institué par la CCB. Cette dernière facture aux producteurs l'intérêt courant sur ces emprunts. En supposant que cette somme a été empruntée à 4 points de pourcentage en dessous de ce que les producteurs paieraient ailleurs sur 6 mois, les bénéfices réalisés sont de l'ordre de 120 000 \$.

Annexe 1 – Résumé des avantages et des services de la CCB (par année)

Résumé des avantages et des services de la CCB	Avantage annuel net
Valeur de la commercialisation à comptoir unique - Blé	146 - 255 M\$
Valeur de la commercialisation à comptoir unique - Orge	59 M\$
Valeur de la commercialisation à comptoir unique - Blé dur	92 - 103 M\$
Appels d'offres et ententes de services avec les compagnies ferroviaires et les silos terminaux	38,1 M\$
Revenus net tirés des intérêts	66,2 M\$
Approche adoptée pour gérer l'accès au réseau de livraison	115 M\$
Mélange de lots aux silos terminaux	7 - 10 M\$
Accès aux wagons de producteur	6 M\$
Total	530 - 655 M\$

Les points suivants doivent également être pris en compte.

La CCB a remporté une cause en 1997 contre la compagnie CFCP dans une plainte concernant le faible niveau de service offert aux agriculteurs. La CCB et CFCP se sont entendus sur le règlement d'une indemnité de 15 millions de dollars pour les préjudices subis. Dans la même plainte, la CCB est parvenue à une entente hors tribunal avec le Canadien National. Le montant de l'indemnisation n'a jamais été dévoilé.

La CCB a joué un rôle stratégique dans le dossier des variétés de blé transgénique en empêchant l'introduction prématurée de telles variétés. Il a été estimé que la mise en circulation de blé transgénique dans l'Ouest canadien pourrait engendrer des pertes de revenus de l'ordre de 200-400 M\$ par année au détriment des agriculteurs.¹⁴ dans le compte de mise en commun du blé CWRS de la Commission canadienne du blé.

¹⁴ La fourchette des pertes s'explique par l'éventualité de l'adoption du blé OGM aux É.-U. La valeur la plus basse rend compte de l'impact sur les agriculteurs canadiens advenant que le Canada adoptent le blé OGM sans que les É.-U. emboîtent le pas. La valeur la plus haute rend compte de l'impact sur les agriculteurs canadiens advenant que les deux pays adoptent le blé OGM. *Regulatory Approval Decisions in the Presence of Market Externalities: The Case of Genetically Modified Wheat*. Furtan, W.H., Gray, R.S et J.J. Holzman. 2005