

# RÉPONSE DE LA CCB AUX QUESTIONS DU GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ PAR LE MINISTRE STRAHL D'EXAMINER LA COMMERCIALISATION MIXTE

Le 6 novembre 2006

## Introduction

Au travers des recommandations formulées dans le rapport du Groupe de travail sur la mise en œuvre de la commercialisation mixte du blé et de l'orge publié le 25 octobre, le groupe de travail nommé par le gouvernement fédéral définit la notion d'une Commission canadienne du blé (CCB) « robuste et viable ». De toute évidence, il est question de créer une société céréalière à capital-actions de faible envergure, qui sera en tous points différente de la CCB telle que nous la connaissons et qui :

- appartiendrait ou n'appartiendrait pas aux agriculteurs;
- gèrerait ses activités dans l'intérêt exclusif de ses actionnaires;
- n'aurait aucun pouvoir commercial et serait confronté à des obstacles immenses et pratiquement insurmontables lorsqu'elle tenterait de se tailler une place sur un marché dominé par des multinationales;
- serait fortement tributaire de ses concurrents au chapitre de la manutention du grain;
- ne pourrait pas continuer d'offrir la mise en commun des prix ni tout autre avantage ou programme que les compagnies céréalières n'offrent pas déjà aujourd'hui.

Nous avons remarqué que le groupe de travail avait reconnu que la CCB telle que nous la connaissons aujourd'hui ne pourrait pas coexister dans un marché à deux voies, mais qu'elle fonctionnerait comme une compagnie céréalière le ferait dans un marché libre. Le groupe de travail a conclu que la mise en marché à deux voies « *signifie pour certains que l'approche de mise en marché actuelle (à savoir une CCB détenant un pouvoir de monopole) pourrait fonctionner dans un marché libre. Cela n'est pas possible.* »

Nous avons observé que le groupe de travail avait clairement reconnu la nécessité d'apporter des changements à la législation afin de modifier le mandat de la CCB, ce qui exigerait la tenue d'un plébiscite auprès des agriculteurs, tel que le prévoit le paragraphe 47.1 de la *Loi sur la Commission canadienne du blé*.

Le groupe de travail reconnaît certaines des grandes difficultés qu'une CCB privée de comptoir unique rencontrerait dans un marché libre. À cet égard, il a observé que « *si la CCB n'est pas bien préparée à ce nouveau contexte concurrentiel, ses chances de réussite s'en trouveront grandement diminuées* ». Pourtant, dans ses conclusions, le groupe de travail tient simplement pour acquis que la nouvelle entité surmonterait ces obstacles.

Dans les faits, le groupe de travail propose que la CCB perde son comptoir unique, le moteur de la valeur qu'elle propose aux agriculteurs, et qu'elle tente de se frayer un chemin, avec un montant ridiculement petit de biens, dans un secteur de manutention et de commercialisation du grain concentré, regroupé et mature, et dont tout le monde sait qu'il est très difficile à pénétrer, parce que dominé par des compagnies multinationales. Le rapport du groupe de travail s'étend beaucoup sur le calendrier de transition et sur les modalités de modification de la structure de

gouvernance de la CCB, mais il traite succinctement de ce dont la nouvelle entité disposerait pour survivre dans un tel environnement, et, fait encore plus notable, le rapport ne parle pas de la perte d'avantages qui résulterait de ce changement. Le groupe de travail laisse à la CCB le soin de finaliser les modalités détaillées et avance tout au plus que la nouvelle entité « *peut y jouer un rôle, si l'organisation a la volonté de réussir et se dote du modèle économique qui lui permettra d'y parvenir.* »

### **Rôle des agriculteurs dans la maîtrise et la possession de l'entité**

Les perspectives avancées dans les recommandations du groupe de travail au sujet du rôle des agriculteurs dans la maîtrise et la possession de l'entité sont irréalistes et simplistes. Suite à l'adoption d'une loi modifiée, le groupe de travail dissolverait le conseil d'Administration actuellement élu par les agriculteurs, le remplacerait par un conseil transitoire nommé par le gouvernement fédéral, puis nommerait un conseil permanent de composition nébuleuse. Le groupe de travail recommande également la création d'une société à capital-actions sans critères d'admissibilité, ce qui rendrait la nouvelle entité, si tant est qu'elle réussirait à survivre, très exposée au risque de connaître les mêmes pertes de possession et de contrôle de la part des agriculteurs qu'ont connues Manitoba Pool, Alberta Pool, Saskatchewan Wheat Pool, et United Grain Growers. En raison des grandes mutations que ces organisations ont connues, la CCB est maintenant la dernière grande organisation céréalière de l'Ouest Canadien à exister exclusivement pour servir les intérêts des agriculteurs, et le groupe de travail lui enlèverait cette capacité.

### **Valeur proposée par la nouvelle entité (ou absence de valeur)**

Le groupe de travail présente des recommandations détaillées sur l'échelonnement de la transition et les questions de gouvernance qui découleraient du démantèlement de la CCB telle qu'elle existe aujourd'hui. Mais il passe complètement sous silence la façon dont la nouvelle entité devra dresser son plan d'affaires pour réussir, si ce n'est que cette tâche incombera à la CCB actuelle. Le groupe de travail tient simplement pour acquis que la nouvelle entité pourra tirer parti des points forts suivants :

- « *ses relations avec la clientèle et une connaissance approfondie de leurs besoins* »

Le personnel des ventes de la CCB serait engagé par les sociétés céréalières concurrentes. Par ailleurs, la loyauté des clients a des limites; elle n'est plus pertinente lorsque les concurrents offrent exactement le même produit à un prix inférieur.

- « *une solide réputation en matière d'établissement des prix, de prestation de services aux consommateurs et d'exécution des contrats* »

Cette réputation se dégraderait rapidement, dès que la nouvelle entité rencontrerait des difficultés lors de l'exécution des contrats à cause du manque de moyens de manutention fournis par les concurrents actifs sur les mêmes marchés.

- « *des producteurs loyaux* »

La loyauté des agriculteurs, comme celle des clients, dépend de la capacité d'offrir un rendement constant. Cette loyauté bénéficierait à la nouvelle entité jusqu'à un certain point seulement, et ne durerait pas. Pour rester viable, la nouvelle entité devrait à un

moment donné offrir une valeur qui la distinguerait de ses concurrents — concurrents sur lesquels elle dépendrait pour ses services de manutention.

- *«l'expérience de l'exploitation d'un système de mise en commun pour les producteurs. »*

Le groupe de travail soutient, en ne s'appuyant sur aucune donnée fondée, que la nouvelle entité offrirait la mise en commun des prix. Mais aucune société céréalière, que ce soit au Canada ou aux É.-U., ne pourrait actuellement gérer de manière rentable un compte de mise en commun pour le blé, le blé dur ou l'orge de la manière dont la CCB le fait. Pourquoi serait-ce différent pour la nouvelle entité, et pourquoi ne rencontrerait-elle pas les mêmes obstacles que ces sociétés?

### **Apport de capital**

La solution que le groupe de travail propose au chapitre de l'apport de capital est totalement inadéquate. Le groupe de travail est complètement décalé de la réalité s'il pense que sa solution permettrait à la nouvelle entité de livrer concurrence à des multinationales dont les capitaux se mesurent en milliards de dollars. Le groupe de travail propose que la nouvelle entité possède des capitaux d'une valeur de 110 millions de dollars. Pour donner un ordre d'idée de ce que cela représente, la valeur en capital du silo Weyburn Inland Terminal, un point de livraison parmi 356 autres dans l'Ouest canadien, représente près de 45 millions de dollars. Sur quelle preuve le groupe de travail s'appuie-t-il pour avancer que la nouvelle entité pourrait être « robuste et viable » dans un tel environnement opérationnel, comme il était clairement censé le faire? Les membres du groupe de travail investiraient-ils leur propre capital dans la nouvelle entité comme ils demandent aux agriculteurs de le faire?

### **Retrait des pouvoirs des agriculteurs**

En supposant purement à titre d'hypothèse que la nouvelle entité survive, ses activités de commercialisation du grain 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 entretiennent des liens avec de solides réseaux de commercialisation internationaux. Un certain nombre de compagnies parvenues à maturité dans l'industrie canadienne possèdent déjà tous ces atouts et en viendraient très rapidement à dominer le commerce du grain. Les participants de l'industrie qui sont privés 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 présentes 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 les 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 d'un comptoir unique, ces mêmes compagnies contrôleraient inévitablement le commerce du blé, du blé dur et de l'orge au Canada, et la commercialisation du blé et de l'orge de l'Ouest canadien passerait des mains des agriculteurs à celle de compagnies de stature internationale.

Et où figure l'analyse économique de cette proposition, ou simplement sa justification? La CCB d'aujourd'hui positionne les agriculteurs de manière à tirer le plus d'argent possible du blé, du blé dur et de l'orge dans un marché mondial marqué par des distorsions commerciales, et où les rapports de force ont toujours été, et sont plus que jamais aujourd'hui, à la défaveur des agriculteurs et à la faveur des grandes sociétés qui leur vendent les intrants ou qui leur achètent leur récolte, ou les deux. Le groupe de travail a reçu ordre de négliger entièrement cet aspect.

### **Où sont les avantages?**

Dans ses efforts visant à présenter une justification pour les changements à la structure actuelle du système de commercialisation, le groupe de travail a simplement tenu pour acquis que la CCB ne crée plus de valeur et a mentionné que « *le temps où des millions de tonnes de blé au grade standard étaient vendues aux sociétés d'État est depuis longtemps révolu.* ». En faisant cette affirmation, le groupe de travail dévoile clairement qu'il fonde ses recommandations sur un manque flagrant de compréhension de l'environnement actuel et du rôle que la CCB y joue. En effet, l'environnement commercial que le groupe de travail décrit a cessé d'exister il y a longtemps, mais la CCB fonctionne très bien dans le « *nouvel* » environnement depuis de nombreuses années. La CCB d'aujourd'hui continue d'apporter de la valeur en réalisant une multitude de petites ventes dans des créneaux de marché, certaines ne représentant que quelques wagons à la fois.

Dans la plus récente enquête auprès des clients de la CCB, entre 80 et 95 % des acheteurs ont affirmé que le service à la clientèle offert par la CCB était égal ou supérieur à celui offert par ses concurrents. Ce taux de satisfaction est le résultat des efforts concertés mis en oeuvre par la CCB et qui consistent à maintenir de relations avec de petits clients dans le but d'ouvrir des débouchés pour de nouveaux produits, créer des programmes de crédit adaptés aux petits clients privés, répondre aux attentes des clients en matière de salubrité alimentaire, mettre en place des programmes pour promouvoir les nouvelles variétés et assurer leur ségrégation, et enfin élaborer des programmes permettant de tirer parti des caractéristiques non visuelles des grains. Et c'est sans compter les centaines de millions de dollars que le comptoir unique permet de verser en prime chaque année, ni les retombées économiques liées à la contribution unique de la CCB à de nombreuses autres activités, notamment celles qui touchent la concurrence entre les compagnies ferroviaires, la sélection des variétés et les produits génétiquement modifiés, les compagnies ferroviaires à tronçons courts, les wagons de producteur, la salubrité des aliments, l'accessibilité aux marchés ainsi que le contrôle et l'assurance de la qualité. Le groupe de travail a passé tout cela sous silence et s'est contenté de résumer la description d'un environnement de commercialisation en pleine évolution et tout en nuances, à des lieux communs sur la question de savoir si les clients étaient ou sont aujourd'hui des entités du secteur privé ou de l'État.

### **Conclusion**

Finalement, le groupe de travail mettrait le fardeau de la réussite de la nouvelle organisation sur le dos des agriculteurs, et leur imputerait la responsabilité si la nouvelle entité devait échouer. On lit dans le rapport que « *si [les agriculteurs] croient que la [nouvelle entité] est nécessaire, ils appuieront cette option en investissant pour devenir propriétaires* », et que « *le succès de la [nouvelle entité] dépend de la décision des producteurs de traiter avec elle ou non.* » Par conséquent, si l'entité n'offrait pas de prix concurrentiels pour le grain des agriculteurs en raison de graves lacunes structurelles, par exemple le manque de capital nécessaire pour posséder suffisamment d'installations portuaires et pour supporter une infrastructure internationale, l'échec de l'entité incomberait aux agriculteurs, soit parce qu'ils ne lui livreraient pas assez de

grain, soit parce qu'ils n'y investiraient pas suffisamment d'argent. Retirer le pouvoir commercial à une organisation contrôlée par des agriculteurs et renommée mondialement, proposer de créer à sa place une entité de petite envergure censée se mesurer aux multinationales, en dépit de graves lacunes structurelles et financières, et ensuite blâmer les agriculteurs en cas d'échec de cette entité relève de la médiocrité et de l'irresponsabilité.