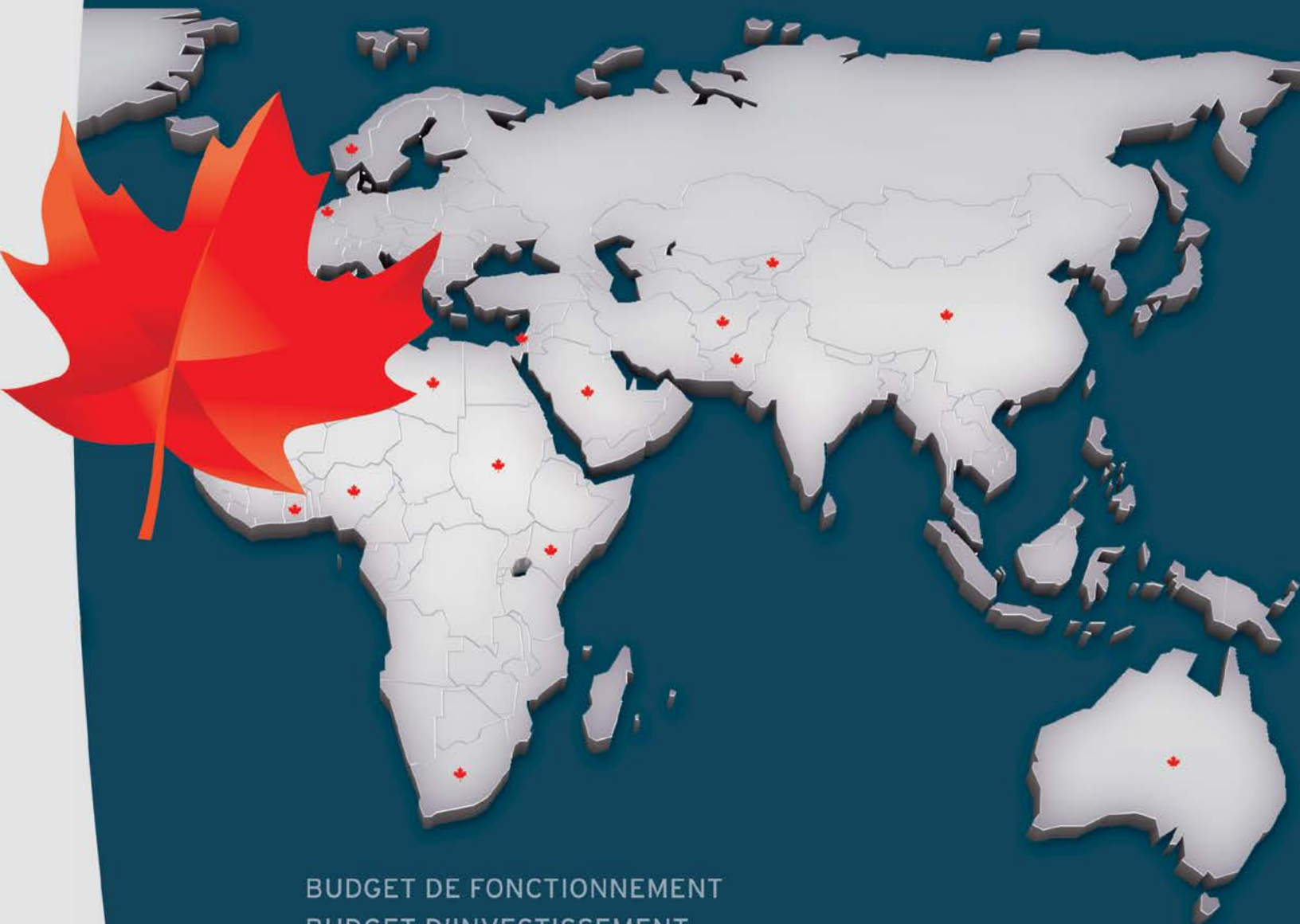


# Plan d'entreprise 2013-14 à 2017-18



BUDGET DE FONCTIONNEMENT  
BUDGET D'INVESTISSEMENT  
PLAN D'EMPRUNT



# L'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux du Canada

La CCC, un partenaire de confiance offrant une gamme unique de services pour l'expansion du commerce :

## Collaboration

Un partenaire de confiance du gouvernement du Canada qui facilite l'accès aux marchés étrangers.

## Crédibilité

Un partenaire de confiance du gouvernement du Canada qui veille à la transparence des contrats et à la responsabilité sociale des entreprises.

## Compétitivité

Un partenaire de confiance du gouvernement du Canada qui contribue à atténuer les risques.

## MANDAT

Contribuer à l'expansion du commerce extérieur du Canada en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers, et les acheteurs étrangers, à se procurer des biens et des services au Canada.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

La CCC s'engage à exercer ses activités de façon responsable sur les plans environnemental, social et éthique, et à respecter les engagements internationaux du Canada, tout en accomplissant son mandat d'intérêt public, dans les limites des ressources disponibles.

50, rue O'Connor, 11e étage  
Ottawa (Ontario) K1A 0S6  
Tél. : 1-613-996-0034 Téléc. : 1-613-995-2121  
Sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-800-748-8191

[www.ccc.ca](http://www.ccc.ca)

 **CCC**  
Canadian Commercial Corporation  
Corporation Commerciale Canadienne

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Sommaire</b>	<b>2</b>
<b>1.0 Mandat</b>	<b>10</b>
1.1 Mandat de la Corporation	10
1.2 Convergence avec les priorités du gouvernement	10
1.3 Examen du mandat	13
<b>2.0 Profil organisationnel</b>	<b>14</b>
2.1 Avantages pour les Canadiens	14
2.2 Gouvernance	15
<b>3.0 Contexte opérationnel</b>	<b>18</b>
3.1 Éléments d'influence du contexte de la CCC	18
3.2 Évaluation des répercussions sur le contexte opérationnel de la CCC	21
<b>4.0 Objectifs stratégiques, initiatives connexes et mesures du rendement</b>	<b>25</b>
4.1 Planification stratégique	25
4.2 Plan d'entreprise stratégique de la CCC	25
4.3 Cadre stratégique 2013-14 à 2017-18	27
4.4 Objectifs/indicateurs/cibles stratégiques du Tableau de bord équilibré	37
4.5 Gestion du risque d'entreprise	38
4.6 Responsabilité sociale d'entreprise	39
<b>5.0 Plan financier de la CCC</b>	<b>41</b>
5.1 Budget de fonctionnement, budget d'investissement et plan d'emprunt	41
5.2 Budget de fonctionnement pour 2013-14	41
5.3 Budget d'investissement pour 2013-14 à 2017-18	42
5.4 Plan d'emprunt	42
5.5 Objectifs financiers	42
5.6 Principales hypothèses de planification quinquennale	43
5.7 Prévisions pour 2012-13	47
5.8 États financiers	48
<b>Annexe I Glossaire</b>	<b>53</b>

Le Plan d'entreprise 2013-14 à 2016-17 a été approuvé par le Conseil d'administration de la CCC le 15 janvier 2013. Le Plan et ses hypothèses fondamentales ont été élaborés à l'automne 2012, dans une conjoncture marquée par l'incertitude économique à l'échelle mondiale, qui pourrait transformer le contexte économique et, dans certains cas, avoir des répercussions sur les hypothèses sous-jacentes. Veuillez noter qu'à moins d'avis contraire, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens.

La Corporation commerciale canadienne et le logo de cette dernière constituent des marques de commerce de la Corporation commerciale canadienne. Toutes autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'information présentée peut être modifiée sans préavis. La Corporation commerciale canadienne n'est aucunement responsable des renseignements inexacts qui pourraient se trouver dans le présent rapport. Tous droits réservés © 2013 Corporation commerciale canadienne. Tous droits réservés.

Date d'impression : janvier 2013

---

# Sommaire

---

À titre d'agence de passation de contrats et d'approvisionnement internationaux du gouvernement du Canada, la Corporation commerciale canadienne (CCC) a pour rôle d'aider les entreprises canadiennes à accéder aux marchés internationaux en encourageant et en facilitant les ventes aux gouvernements étrangers, en particulier dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'infrastructure. Grâce à son intervention, la CCC place les exportateurs canadiens sur un pied d'égalité avec leurs compétiteurs à l'échelle internationale. En outre, les gouvernements étrangers cherchent à conclure des contrats par l'intermédiaire de la CCC pour resserrer les relations avec le gouvernement du Canada et mieux connaître les produits et les services de calibre mondial qu'offrent les exportateurs canadiens.

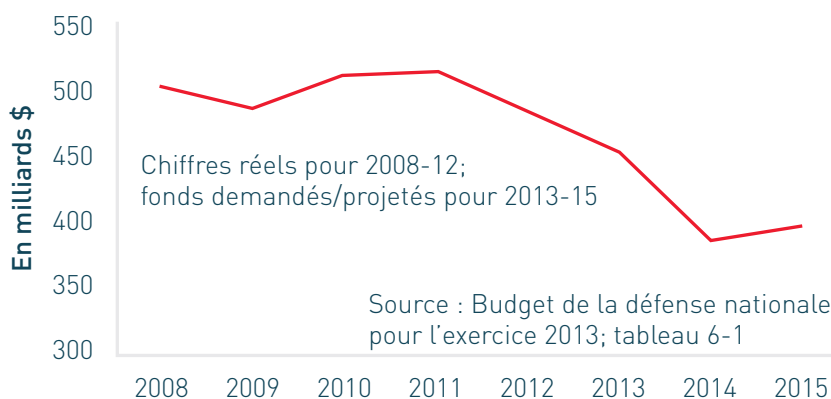
La proposition de valeur de la CCC comporte plusieurs volets et est centrée sur l'atténuation des risques. Dans le cadre de ses activités, la Corporation conclut des contrats de gouvernement à gouvernement avec des acheteurs étrangers en vue de la fourniture de biens et de services, puis signe également un contrat avec l'exportateur canadien qui fournira les biens et les services pour répondre aux besoins du gouvernement étranger en question. Par cette approche, la CCC procure aux gouvernements étrangers la garantie que le contrat sera exécuté et, par conséquent, réduit leurs risques et les incite à acheter davantage au Canada. La CCC atténue aussi les risques pour les exportateurs canadiens, en mettant à profit son rôle d'agence du gouvernement du Canada pour surveiller les progrès réalisés et résoudre sans tarder tout problème susceptible de se

présenter dans l'accomplissement des exigences contractuelles. Le soutien de la CCC permet de réduire les risques associés au recouvrement des paiements et les coûts de développement des affaires; d'obtenir des contrats assortis des meilleures modalités de paiement à l'avantage des petits exportateurs canadiens; et d'aider les entreprises qui cherchent à vendre à l'étranger à mener leurs affaires conformément aux principes de l'éthique et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Étant donné la léthargie, la faible performance et l'incertitude qui persistent dans l'économie mondiale, les entreprises canadiennes doivent évoluer dans une conjoncture marquée par de profonds changements au sein de certains secteurs clés. Pour la CCC, ces changements se manifestent par la réduction du volume de contrats avec le département de la Défense (DoD) des États-Unis dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD). Habituellement, le secteur d'activité lié à l'APPD représentait entre 70 % et 75 % du volume d'affaires global annuel de la CCC, ayant même atteint le sommet de 86 % lorsque les forces américaines et d'autres forces internationales étaient présentes dans les théâtres d'opérations en Afghanistan et en Iraq. Comme les dépenses du DoD risquent fort de faire l'objet d'autres compressions, la CCC prévoit un recul du volume d'affaires lié à l'APPD, qui ne pourrait représenter que 55 % de son volume d'affaires global annuel d'ici la fin de l'exercice 2017-18. Le tableau qui suit illustre la forte réduction des dépenses du DoD.

## Budget de défense des États-Unis

E&M; R-D, essais et évaluation



Même s'il demeure possible que les dépenses du DoD reviennent à des niveaux plus élevés, la planification du volume d'affaires dans le secteur de l'APPD a été intentionnellement plus conservatrice dans le présent Plan.

### Stratégie d'affaires

Étant donné la conjoncture économique incertaine et le déclin marqué des budgets militaires, il est plus important que jamais pour la CCC d'offrir ses services pour aider les entreprises canadiennes à accéder à de nouveaux marchés, afin de compenser la baisse de la demande dans ses marchés traditionnels. Pour s'adapter à ce changement de taille, la CCC réoriente ses efforts vers ses secteurs relativement nouveaux de la Défense et sécurité mondiales (DSM) et des Affaires commerciales internationales (ACI). Dans le secteur DSM, la CCC aide les exportateurs canadiens à accéder aux marchés publics de la défense et de la sécurité, plus particulièrement dans les pays alliés du Canada et les nations d'optique commune. Dans le secteur des ACI, la CCC contribue à ouvrir le marché des contrats de gouvernement à gouvernement aux entreprises canadiennes, principalement dans les pays émergents et en développement.

Durant toute la période visée par le présent Plan d'entreprise, les secteurs d'activité de la CCC auront à s'adapter à la conjoncture économique en constante évolution. La CCC intensifiera ses efforts de développement des affaires dans ses secteurs DSM et ACI, en assurant la cohérence de ses activités avec la mise à jour de la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada et en resserrant sa collaboration avec d'autres partenaires du portefeuille du commerce, comme le Service des délégués commerciaux (SDC) d'Affaires étrangères et Commerce international Canada (MAECI) et Exportation et développement Canada (EDC). Cette stratégie ciblée, qui compte différents axes et repose sur une plus grande intégration avec les efforts de l'ensemble du gouvernement pour appuyer les exportateurs canadiens dans les marchés étrangers, renforcera la proposition de valeur de la Corporation auprès des exportateurs canadiens et permettra à cette dernière de mieux aider les entreprises canadiennes à accéder à de nouveaux marchés à forte croissance.

### APPD

Dans le programme de l'APPD, la valeur des contrats signés, incluant les projets relatifs aux véhicules blindés légers (VBL), devrait tomber à 550 millions de dollars par année, une somme moindre que par le passé, sous l'effet du déclin prononcé des dépenses du DoD.

## DSM et ACI

Dans le secteur DSM, on prévoit que la valeur des contrats signés passera de 200,2 millions de dollars en 2013-14 à 243,3 millions de dollars en 2017-18. De la même manière, la Corporation s'attend à une croissance de la valeur des contrats signés dans son secteur des ACI, qui devrait passer de 200,8 millions de dollars en 2013-14 à 217,2 millions de dollars en 2017-18.

## Financement des opérations commerciales

La CCC transférera également ses activités de financement des opérations commerciales à EDC afin de mettre encore plus en lumière l'expertise de la CCC dans le domaine de la gestion de contrats de gouvernement à gouvernement. La Corporation a pour objectif de rendre chaque secteur financièrement autonome durant l'application du présent Plan.

## Plan financier

Outre cette variation de la valeur des contrats signés, le tableau financier qui suit présente l'évolution prévue au chapitre des opérations commerciales et des frais perçus au cours de l'application du présent Plan d'entreprise. De plus, les résultats financiers tiennent compte de l'élimination des frais de service rattachés au financement des opérations commerciales, à la suite du transfert de ces activités à EDC. Ce transfert entraînera un déficit d'exploitation en 2013-14. À compter de 2014-15, le Plan dénote le rajustement continu des crédits parlementaires

alloués à la CCC, qui équivaldront à 2,5 % des opérations commerciales prévues dans le cadre de l'APPD. Ce rajustement ramène les crédits à un niveau proportionnel au coût d'exécution du programme de l'APPD, à raison d'un point de pourcentage de moins que le taux exigé par l'organisation des FMS des États-Unis pour la prestation de services similaires. Ce taux de 2,5 % permettra aux crédits alloués à la CCC de fluctuer en fonction du volume d'affaires dans le secteur de l'APPD.

## Plan de réduction des dépenses

D'ici 2014-15, la CCC aura pleinement surmonté la perte des revenus tirés des activités de financement des opérations commerciales, à la suite de leur transfert à EDC. Toutefois, la réduction anticipée des crédits parlementaires accordés à la CCC en 2014-15 fait en sorte qu'un déficit d'exploitation est prévu pour cet exercice. En 2015-16, la CCC enregistrera à nouveau un excédent d'exploitation, après avoir réduit globalement les dépenses de 14 % au cours des trois premières années de la période de planification : soit de 5 % en 2013-14 et en 2014-15 respectivement et de 4 % en 2015-16.

Si les revenus dépassent les prévisions du présent Plan, la CCC rajustera les dépenses en conséquence, si nécessaire, en veillant à ce qu'elles demeurent proportionnées aux ressources requises pour prendre en charge un volume d'affaires accru.

## Résumé des activités opérationnelles de la CCC

(en milliers de dollars)	RÉEL	PRÉVU	PLAN D'ENTREPRISE				
	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
<b>Corporation commerciale canadienne</b>							
Valeur des contrats signés	1 755 929 \$	1 007 052 \$	977 965 \$	993 123 \$	1 009 039 \$	1 025 751 \$	1 043 299 \$
Opérations commerciales	2 472 287 \$	2 191 481 \$	1 589 078 \$	995 497 \$	1 002 759 \$	1 012 040 \$	1 028 902 \$
Produits nets et crédits parlementaires	29 172 \$	32 701 \$	28 025 \$	26 617 \$	26 965 \$	27 241 \$	27 712 \$
Charges totales	28 936 \$	30 923 \$	29 377 \$	27 908 \$	26 792 \$	27 060 \$	27 330 \$
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	236 \$	1 778 \$	(1 352) \$	(1 291) \$	173 \$	181 \$	382 \$

## Faits saillants dans chaque secteur d'activité

### Accord sur le partage de la production de défense (APPD)

La réorientation économique qui touche les activités de la CCC est particulièrement prononcée dans les marchés de la défense et de la sécurité aux États-Unis. Depuis plus d'un demi-siècle, la CCC constitue l'instrument politique du gouvernement du Canada pour assurer aux exportateurs canadiens l'accès aux marchés de la défense et de la sécurité des États-Unis grâce à la passation de contrats sous le régime de l'APPD. Dans son secteur d'activité relatif à l'APPD, la CCC facilite les ventes au DoD pour appuyer les forces américaines, ainsi qu'aux gouvernements d'autres pays par l'intermédiaire du bureau du DoD chargé du programme des ventes de matériel militaire à l'étranger (Foreign Military Sales, FMS). Habituellement, les ventes destinées aux forces américaines généraient des revenus annuels d'environ 700 millions de dollars et les ventes effectuées par l'intermédiaire du programme FMS, des revenus annuels d'environ 600 millions de dollars. Dans le contexte économique actuel, les ventes au DoD devraient diminuer pour s'établir à 550 millions de dollars par année, tandis que les ventes par l'intermédiaire du programme FMS devraient chuter de façon considérable, étant donné que le DoD des États-Unis mettra l'accent sur l'appui aux exportateurs américains.

Malgré cette réduction prévue du volume des ventes annuelles dans le cadre de l'APPD, le DoD demeure un marché important pour les

exportateurs canadiens. Les dépenses militaires américaines ont plafonné en 2010, mettant fin à une période de croissance amorcée en 1999 et marquée par la participation des États-Unis à deux théâtres d'opérations majeurs. En dépit des réductions budgétaires prévues, les prévisions relatives aux dépenses militaires américaines demeurent égales ou supérieures aux niveaux enregistrés avant 1999<sup>1</sup>. Ainsi, la CCC continuera à adapter ses services de manière à relever les défis et à saisir les débouchés qui se présentent sur le marché américain. En outre, elle continuera à optimiser ses ressources afin de mieux aider les exportateurs canadiens, en particulier les PME, à s'orienter avec succès à travers les méandres du processus d'approvisionnement du DoD. Ces adaptations reposeront sur la collaboration avec le SDC et le ministère de la Défense nationale (MDN) afin d'assurer une approche concertée à l'échelle du gouvernement pour évaluer et comprendre les débouchés dans le marché américain et continuer à y faciliter l'accès des exportateurs canadiens. Ce faisant, le gouvernement du Canada continuera à bâtir une solide infrastructure industrielle de défense intégrée en Amérique du Nord.

### Défense et sécurité mondiales (DSM)

Afin de faire face à l'effet conjugué de la récession mondiale de 2008 et des réductions des dépenses annoncées par le DoD, la CCC a créé il y a trois ans le secteur Défense et sécurité mondiales, en mettant à profit son expérience de la collaboration avec les exportateurs canadiens du domaine de la défense dans le cadre des ventes par l'intermédiaire du programme FMS des États-Unis. Ainsi, la CCC aide les exportateurs canadiens à accéder aux

## Résumé des activités dans le secteur de l'APPD

(en milliers de dollars)	RÉEL	PRÉVU	PLAN D'ENTREPRISE				
	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
<b>Accord sur le partage de la production de défense</b>							
Valeur des contrats signés	1 477 335 \$	565 001 \$	550 000 \$	550 000 \$	550 000 \$	550 000 \$	550 000 \$
Opérations commerciales	2 123 868 \$	1 751 212 \$	1 167 150 \$	565 750 \$	556 000 \$	550 000 \$	550 000 \$
Crédits parlementaires	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	14 144 \$	13 900 \$	13 750 \$	13 750 \$

<sup>1</sup> Council on Foreign Relations, 23 août 2012. *Trends in U.S. Military Spending*. Sur Internet : [www.cfr.org/geoeconomics/trends-us-military-spending/p28855](http://www.cfr.org/geoeconomics/trends-us-military-spending/p28855) (en anglais).

marchés de pays alliés et de nations d'optique commune, étant consciente de la nécessité d'élargir leurs activités à l'échelle mondiale, au-delà du marché américain. En mettant à profit ses relations, ses connaissances de l'environnement commercial et son expertise en matière d'approvisionnement dans ces marchés, la CCC apporte une aide précieuse aux entreprises canadiennes, car elle peut améliorer grandement la fréquence et le potentiel des ventes à l'exportation.

En tant qu'agence du gouvernement du Canada responsable des ventes à l'exportation dans les domaines de la défense et de la sécurité, la Corporation est consciente que les approvisionnements de matériel militaire sont complexes, représentent des sommes importantes et peuvent être délicats sur le plan politique. Les plateformes militaires ont une durée de vie pouvant aller de 20 à 30 ans, si des programmes de maintenance appropriés sont en place. Les gouvernements étudient ensuite les possibilités de soit remplacer, soit moderniser les plateformes actuelles afin de suivre le rythme de l'évolution technologique pour être en mesure de faire face aux menaces actuelles et futures. Les cycles d'approvisionnement peuvent donc prendre plusieurs directions différentes et nécessiter plusieurs années pour franchir les étapes menant de la planification à l'acquisition. Cette réalité est prise en considération dans la prévision des revenus de ce secteur d'activité relativement récent, où la demande est importante, mais où la durée des cycles d'approvisionnement fait en sorte que les revenus se concrétiseront après la période visée par le Plan d'entreprise.

En plus d'être longs et complexes, les approvisionnements de matériel militaire font

l'objet d'une vive concurrence. En effet, de nombreux pays ont recours à des organisations gouvernementales responsables des ventes à l'exportation et positionnent leurs services gouvernementaux pour assurer un avantage concurrentiel à leurs industries nationales respectives et les aider à décrocher des contrats à l'échelle internationale. Les démarches récentes entreprises par l'Australie et la Corée du Sud pour établir des organisations de cette nature constituent des exemples éloquentes de cette approche. Dans un tel contexte, l'utilisation stratégique des services de la CCC revêt une importance cruciale pour assurer la réussite des exportateurs canadiens.

À cet égard, la CCC travaille avec les exportateurs canadiens afin d'élaborer des ententes de coopération stratégique, dans le but de favoriser une approche pangouvernementale pour aider les exportateurs canadiens à accéder à leurs marchés cibles. À l'heure actuelle, la CCC a des ententes visant l'acquisition de matériel et de services de défense et de sécurité avec les gouvernements des pays suivants : Argentine, Colombie, Allemagne, les Philippines, Serbie et le Royaume-Uni. De plus, des ententes sont en négociations avec le Chili, le Honduras, le Koweït, le Pérou, Oman, le Qatar, l'Arabie saoudite et la Norvège.

### Affaires commerciales internationales (ACI)

En ce qui a trait aux pays émergents et en développement, la CCC continuera de se servir de son secteur ACI pour apporter un soutien aux exportateurs canadiens qui veulent participer à des processus d'approvisionnement de produits et de services commerciaux ou d'infrastructure afin d'accroître leur accès à ces marchés complexes et

## Résumé des activités dans le secteur DSM

(en milliers de dollars)	RÉEL	PRÉVU	PLAN D'ENTREPRISE				
	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
<b>Défense et sécurité mondiales</b>							
Valeur des contrats signés	32 736 \$	216 469 \$	200 165 \$	210 173 \$	220 682 \$	231 716 \$	243 302 \$
Opérations commerciales	66 005 \$	96 665 \$	210 998 \$	216 657 \$	217 079 \$	221 917 \$	233 013 \$
Frais de service	1 768 \$	3 210 \$	5 275 \$	5 416 \$	5 427 \$	5 548 \$	5 825 \$



difficiles. Suivant les mêmes approches utilisées dans les secteurs de l'APPD et de la DSM, la CCC travaillera en collaboration avec ses partenaires du gouvernement du Canada afin d'établir une approche concertée pour aider les exportateurs canadiens à accéder à leurs marchés cibles. Cette approche permettra d'offrir des solutions qui tiennent compte de tout le cycle de vie des projets, notamment des scénarios de financement (par l'intermédiaire d'EDC, son partenaire au portefeuille du commerce international, ou d'autres institutions financières commerciales), ainsi que des solutions en matière de structuration des contrats, de gestion des contrats, d'assurance de la qualité et de transfert des connaissances opérationnelles.

La CCC travaillera également avec les exportateurs canadiens afin d'élaborer des ententes de coopération stratégique visant à faciliter la mise en place de cette approche pangouvernementale et à harmoniser les initiatives de facilitation d'accès aux marchés. Actuellement, la CCC a des ententes relatives à la fourniture de produits et de services commerciaux et d'infrastructure dans les pays suivants : Bahreïn, Bhoutan, îles Caïmans, République dominicaine, Ghana, Inde, Monténégro, Nicaragua, Serbie, Trinité-et-Tobago, Ouganda et Vietnam. De plus, elle négocie actuellement des ententes avec le Pérou, Sainte Lucie, la Tanzanie et l'Arabie saoudite.

Afin de favoriser la mise en place d'une approche plus concertée au sein du gouvernement, la CCC s'affaire à établir des protocoles avec ses partenaires du portefeuille, notamment avec EDC afin d'offrir aux exportateurs canadiens une solution plus globale relative au financement des opérations commerciales. Aux termes de ce protocole, EDC assumera les responsabilités associées aux solutions d'assurance et de financement des opérations commerciales, tandis

que la CCC se concentrera sur les services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement. À cette fin, la CCC et EDC œuvreront tout au long de l'année à positionner adéquatement ces services au sein des deux organisations.

## Conformité de la CCC avec les priorités du gouvernement du Canada

À titre d'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux du gouvernement du Canada, la Corporation joue un rôle de premier plan pour faire connaître les capacités canadiennes et accroître les exportations du Canada dans un marché mondial très compétitif. La CCC continuera d'apporter un appui crucial aux exportateurs canadiens dans des secteurs prioritaires et dans les marchés définis dans la nouvelle Stratégie commerciale mondiale (SCM) du gouvernement.

Le mandat de la CCC converge aussi avec d'autres priorités du gouvernement du Canada, notamment la Stratégie d'engagement mondial du MDN, l'initiative de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et l'Examen du secteur de l'aérospatiale mené par Industrie Canada. Ces initiatives guident l'élaboration de plans d'action généraux pour accroître les échanges commerciaux et l'accès aux marchés au profit des exportateurs canadiens; renforcer la collaboration avec des partenaires clés à l'échelle mondiale; et revoir la stratégie du gouvernement visant à mieux tirer avantage des approvisionnements militaires afin d'appuyer la création d'emplois et l'industrie au Canada, notamment en soutenant l'innovation et le développement technologique.

## Résumé des activités dans le secteur ACI

(en milliers de dollars)	RÉEL	PRÉVU	PLAN D'ENTREPRISE				
	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
<b>Affaires commerciales internationales</b>							
Valeur des contrats signés	237 698 \$	198 107 \$	200 800 \$	204 600 \$	208 590 \$	212 780 \$	217 178 \$
Opérations commerciales	272 334 \$	327 974 \$	176 100 \$	185 145 \$	200 472 \$	209 456 \$	213 689 \$
Frais de service	7 263 \$	9 153 \$	2 444 \$	2 088 \$	2 487 \$	2 725 \$	2 845 \$

## Résultats de 2011-12

La CCC adapte continuellement ses stratégies d'affaires proactives afin de tenir compte de l'évolution constante des mécanismes du marché. En misant sur sa proposition de valeur, la CCC met en œuvre des stratégies ciblant certains marchés et exportateurs clés pour ouvrir des marchés étrangers aux exportateurs canadiens. Durant l'exercice 2011-12, les gouvernements étrangers et les exportateurs canadiens ont tiré profit de l'approche proactive de la CCC à l'égard des affaires, comme en témoignent les résultats suivants :

d'être en mesure de fournir aux exportateurs canadiens des services de passation de contrats de calibre mondial. Récemment, la CCC et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) ont signé une nouvelle convention collective qui est conforme à l'approche du gouvernement du Canada en matière de prudence financière. Dans cette nouvelle convention, on accorde une place importante à la formation et au perfectionnement professionnel pour assurer que l'ensemble du personnel de l'organisation dispose des compétences requises pour gérer la nature complexe et dynamique des activités de la CCC dans l'avenir. La CCC a réalisé un autre investissement important en établissant un Cadre

### Renforcer la performance commerciale et générer des avantages pour le Canada

#### Faits saillants - En 2011-12, la CCC...

- a signé des contrats d'une valeur totale de 1,76 milliard de dollars;
- a travaillé dans 54 pays avec 218 entreprises canadiennes, dont 70 % étaient des PME;
- a réalisé des opérations commerciales se chiffrant à 2,47 milliards de dollars;
- a tiré des revenus de 10,7 millions de dollars à partir des frais de service perçus dans ses secteurs d'activité clés;
- a contribué à la création ou au maintien de 27 200 emplois au Canada\*;
- a signé des protocoles d'entente avec des gouvernements ou des organisations d'approvisionnement dans les pays suivants : Barbade, Chili, Colombie, République dominicaine, les Philippines, Ghana, Kenya, Pérou, Allemagne et le Royaume Uni.

*\* Selon une analyse économique, chaque milliard de dollars de nouvelles exportations assure la création ou le maintien d'environ 11 000 emplois.*

Ces résultats témoignent de la valeur ajoutée qu'apporte la CCC à l'économie canadienne sur les plans de la création et du maintien d'emplois et du soutien à la réussite des entreprises canadiennes. Au cours de la période visée par le présent Plan d'entreprise, la CCC continuera à consolider sa Stratégie quinquennale de développement des affaires afin d'accroître les débouchés saisis par les exportateurs canadiens.

## Investissements clés

Pour obtenir les résultats qui précèdent, la CCC a effectué au cours des dernières années des investissements stratégiques dans son personnel, ses processus et ses systèmes afin

de gestion du risque d'entreprise (GRE), qui a contribué à réduire les dépenses de remédiation de contrats de 4 millions de dollars en moyenne de 2001-02 à 2006-07 à presque zéro depuis 2007-08. Un autre investissement clé a été l'achat et la mise en œuvre d'un système ultra moderne de Planification des ressources de l'organisation (PRO), lequel a contribué à améliorer de façon considérable les contrôles financiers de la Corporation, et a permis au Bureau du vérificateur général (BVG) de se fier sur les contrôles automatisés des systèmes de la CCC pour réaliser ses deux dernières vérifications annuelles, qui ont d'ailleurs donné des résultats exemplaires. En outre, la CCC a effectué d'importants investissements pour se conformer aux exigences

de production de rapports du gouvernement du Canada, notamment en ce qui concerne les rapports financiers trimestriels externes, les rapports sur les langues officielles et les rapports sur les demandes d'accès à l'information.

Les investissements susmentionnés ont permis à la CCC d'améliorer sa capacité à fournir des services de passation de contrats de calibre mondial. Les investissements que la CCC prévoit faire au cours de la période visée par le présent Plan d'entreprise mettent davantage l'accent sur le développement des affaires et l'aide aux exportateurs canadiens pour leur ouvrir leurs marchés cibles.

## Stratégie d'affaires de la CCC

Au cours des cinq prochaines années, la CCC orientera sa prestation de services en fonction d'un ensemble d'objectifs stratégiques ciblés :

- La CCC concentrera ses efforts sur l'examen de son contexte opérationnel afin d'accroître l'accès aux marchés du DoD et de l'Agence spatiale américaine (NASA) dans le cadre de l'APPD et repérer de nouveaux clients et marchés qui pourraient bénéficier de ses services. En établissant des liens avec de nouveaux clients et fournisseurs, la Corporation élargira son noyau de clients et créera des possibilités de croissance des revenus, tout en continuant à axer ses efforts sur les marchés du DoD et de la NASA malgré les réductions imminentes des budgets de défense.
- La CCC travaillera de concert avec sa base d'exportateurs dans les marchés de la défense et de la sécurité à l'échelle mondiale, en misant sur les fournisseurs canadiens et américains de matériel militaire et de sécurité qui sont prêts à exporter pour ouvrir de nouveaux marchés dans les nations alliées ou les nations d'optique commune.
- La CCC déploiera des efforts dans les pays émergents afin d'y apporter un soutien aux exportateurs canadiens de produits et services commerciaux et d'infrastructure, et de les aider à avoir un meilleur accès à des marchés complexes et difficiles en leur offrant une solution complète qui comprend des scénarios de financement ainsi que des services en matière de structuration des contrats, de gestion des contrats, d'assurance de la qualité et de transfert des connaissances opérationnelles.
- La CCC fournira ses services de façon plus efficace, rentable et rationalisée. À cette fin, elle cherchera à obtenir des rendements élevés en fonction d'indicateurs pertinents et continuera à gérer ses ressources de façon prudente. La Corporation améliorera systématiquement ses processus en les uniformisant et en les simplifiant de manière à fournir des services de qualité supérieure aux clients et aux intervenants. En outre, elle continuera à investir dans la technologie afin de moderniser et de simplifier ses activités ainsi que de réduire ses coûts.
- La CCC continuera à accorder une attention particulière à la qualité de ses services, en créant une culture de la qualité et en misant sur ses effectifs hors pair. Elle continuera également à investir dans ses employés afin d'accroître l'engagement, l'innovation et l'excellence opérationnelle. En tant qu'organisation axée sur la valeur, la Corporation est consciente qu'elle doit recruter la prochaine génération de professionnels spécialisés dans la passation de contrats, le développement des affaires, la gestion de projets et la gestion de talents afin d'instaurer une culture du haut rendement ainsi qu'un milieu de travail favorable à l'accomplissement de sa mission. La CCC est déterminée à offrir un soutien renouvelé à ses gestionnaires en mettant en place des programmes de perfectionnement en leadership cohérents et de grande qualité. Grâce à ces programmes, la CCC s'assurera de projeter son image d'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux qui mise sur la collaboration, la crédibilité et la compétitivité et, par le fait même, de se positionner comme l'organisme de choix pour les exportateurs canadiens.

## Mandat

### 1.1 Mandat de la Corporation et Examen du mandat

À titre d'agence de passation de contrats et d'approvisionnement internationaux du gouvernement du Canada, la CCC a pour rôle d'aider les entreprises canadiennes à accéder aux marchés internationaux en encourageant et en facilitant les ventes aux gouvernements étrangers, en particulier dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'infrastructure.

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* décrit comme suit le mandat de la CCC :

*La Corporation est instituée pour les fins suivantes :*

- a. aider à l'expansion du commerce extérieur du Canada;*
- b. fournir une assistance aux personnes intéressées, au Canada*
  - i. soit à obtenir des marchandises et denrées de pays étrangers;*
  - ii. soit à trouver des débouchés pour les marchandises et denrées qui peuvent être exportées du Canada;*
- c. d'exercer, au nom et sous la direction du ministre, les pouvoirs ou fonctions que celui-ci est autorisé à lui déléguer aux termes d'une autre loi;*
- d. d'exercer tous autres pouvoirs ou fonctions qui lui sont - ou peuvent lui être - confiés aux termes d'une autre loi.*

La CCC a été établie en 1946 pour appuyer les efforts de reconstruction entrepris après la Seconde Guerre mondiale afin d'aider le gouvernement du Canada à acheminer l'aide aux pays européens et de faciliter l'accès des produits et services canadiens en Europe. Au regard de son vaste mandat, la CCC a été désignée par le gouvernement du Canada comme responsable de l'APPD entre le Canada et les États-Unis. En 1956, on lui a confié l'administration, pour le compte du gouvernement du Canada, de l'APPD, dont

les dispositions prévoient que les exportations canadiennes de matériel militaire vers le DoD dont la valeur dépasse 150 000 dollars américains doivent faire l'objet d'un contrat avec la CCC. Un accord semblable est en place pour la fourniture de biens et services à la NASA depuis 1960.

### 1.2 Convergence avec les priorités du gouvernement

La CCC s'emploie à appuyer les priorités du gouvernement du Canada en remplissant son mandat et en facilitant l'accès aux marchés de gouvernements étrangers pour les exportateurs canadiens, en collaboration avec son actionnaire, le MAECI et d'autres ministères et organismes fédéraux.

À titre de société d'État, la CCC occupe une position unique pour contribuer à l'élaboration de politiques gouvernementales. Grâce à sa collaboration active avec des entreprises canadiennes dans les marchés du secteur public, la Corporation a acquis une connaissance approfondie des possibilités et des défis qui se présentent à ces entreprises et peut transmettre ces connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques au sein du gouvernement du Canada. Grâce à ses vastes réseaux et partenariats, la CCC suit de près l'élaboration des politiques publiques et maintient un dialogue régulier avec les décideurs du gouvernement, à la fois au Canada et dans les pays ciblés à l'étranger.

Le solide plan d'action commercial du gouvernement et sa détermination à conclure des accords de libre-échange (ALE) partout dans le monde sont mis en relief dans le Budget de 2012 et dans la nouvelle Stratégie commerciale mondiale du MAECI. La CCC joue un rôle complémentaire dans la mise en œuvre de ces politiques, étant donné qu'elle contribue à garantir ou à ouvrir l'accès à des marchés dans des secteurs qui sont généralement exclus des accords commerciaux, comme la défense et la sécurité, et dans des pays avec lesquels le Canada n'a pas encore d'ALE, ce qui est souvent le cas pour les projets d'infrastructure dans les pays émergents ou en développement.

Le mandat de la CCC est bien aligné sur les priorités du gouvernement du Canada, notamment :

- La Stratégie d'engagement mondial du MDN, qui constitue l'élément de base pour l'élaboration de plans d'engagement exhaustifs visant une collaboration poussée avec des partenaires clés à l'échelle mondiale, et la Stratégie de défense Le Canada d'abord, qui prévoit des investissements ciblés et considérables dans les industries de la défense et de la sécurité. Ces plans précis et à long terme permettent aux exportateurs canadiens de mieux se positionner pour obtenir des contrats de défense à la fois au Canada et à l'étranger. Grâce à ses relations avec le DoD dans le cadre de l'APPD et au lancement du secteur d'activité Défense et sécurité mondiales il y a trois ans, la Corporation est devenue un important instrument pour les exportateurs canadiens œuvrant dans le secteur de la défense et de la sécurité. La CCC poursuivra sa collaboration avec le MDN dans le cadre de la mise en œuvre de ces stratégies.
- L'initiative de TPSGC sur la mise à profit de l'approvisionnement militaire. En septembre 2012, un conseiller spécial a été nommé au sein de TPSGC afin de veiller à l'élaboration d'une toute première stratégie en matière d'achats de matériel militaire du Canada et à mettre à profit ses capacités en matière d'exportation. Les services que la CCC fournit aux industries canadiennes de la défense et de la sécurité contribuent à la sécurité nationale, procurent des avantages aux capacités militaires du Canada, renforcent la croissance industrielle, stimulent la recherche et le développement à l'échelle nationale et créent et permettent de maintenir des emplois fondés sur le savoir au Canada. La CCC aidera à la mise en œuvre de cette initiative afin d'accroître le potentiel d'exportation dans le cadre d'activités d'approvisionnement de matériel militaire.
- L'Examen des programmes et des politiques de l'aérospatiale et de l'espace, qui préconise le soutien gouvernemental afin que le Canada demeure un chef de file mondial de l'industrie aérospatiale, et que cette dernière joue un rôle clé pour ce qui est d'assurer la prospérité et la sécurité nationale du Canada. La CCC, par l'intermédiaire de son secteur d'activité Défense et sécurité mondiales, continuera à aider l'industrie canadienne de l'aérospatiale

à avoir accès aux marchés étrangers, et cherchera à collaborer avec des intervenants gouvernementaux à la mise en œuvre des recommandations qui découleront de l'Examen.

Grâce à ses activités récentes de développement des affaires, la CCC a réussi à bien se positionner pour faire mieux connaître ses services auprès des acheteurs des gouvernements étrangers et des exportateurs canadiens. Ainsi, la CCC continuera à participer à des missions commerciales dirigées par le ministre du Commerce international, en particulier dans des régions où les exportateurs canadiens entrevoient des occasions d'affaires dans les secteurs de la défense et de la sécurité ou des infrastructures. La Corporation élargit également ses relations avec la Direction des politiques du MDN afin de mettre à profit le réseau d'attachés militaires de ce ministère.

La Corporation fournit en outre trois autres services qui appuient la mise en œuvre des priorités du gouvernement du Canada :

#### **1. Passation de contrats pour le compte du MAECI et de l'Agence canadienne de développement international (ACDI)**

- La CCC fournit des services aux organisations du gouvernement du Canada, dont le MAECI et l'ACDI, à l'appui de leurs programmes d'aide internationale. À cet égard, la Corporation agit en qualité d'agent d'approvisionnement pour le compte du ministère concerné pour faire l'acquisition de produits et services qui seront destinés à d'autres pays dans le cadre des contributions du gouvernement du Canada à la communauté internationale. La CCC agit également en tant que premier intervenant au nom du gouvernement du Canada dans le cadre d'interventions en cas d'urgence ou d'initiatives de reconstruction. Par exemple, la CCC collabore horizontalement avec la Direction de la sécurité et de la préparation aux situations d'urgence du MAECI, afin de veiller à ce que le plus grand nombre possible d'entreprises canadiennes puissent participer aux interventions ou aux efforts de reconstruction du Canada à la suite de catastrophes naturelles à l'étranger. La CCC continuera à appuyer les initiatives commerciales internationales du Canada en faisant mieux valoir la façon dont ses services d'approvisionnement peuvent appuyer les programmes d'aide internationale du gouvernement du Canada.

## 2. Bureaux de développement commercial en Chine, conjointement avec le MAECI

- La CCC dirige six bureaux de développement commercial en Chine pour soutenir la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada.

## 3. Entente de services partagés avec Partenariats-Public-Privé (PPP) Canada Inc.

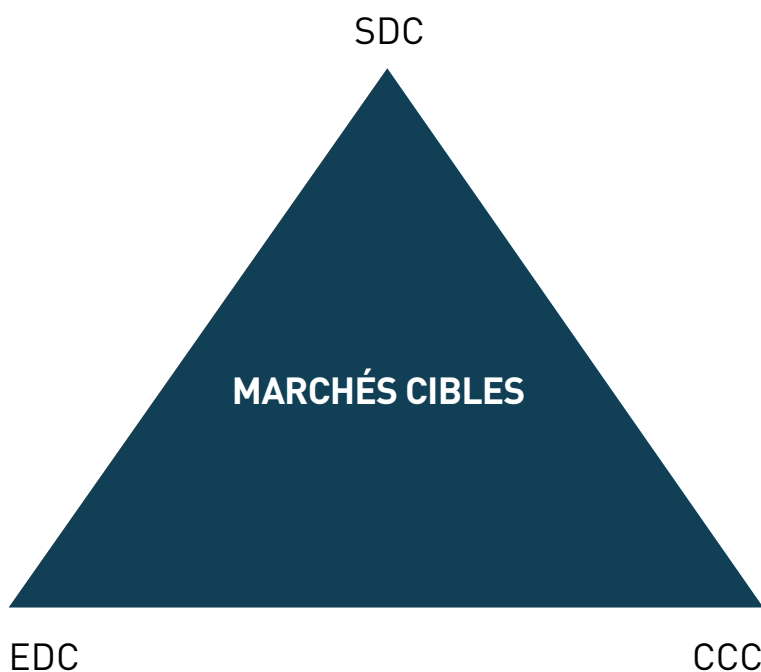
- La CCC a établi une entente de services partagés avec PPP Canada afin de générer des économies d'échelle dans le cadre de la prestation de services aux deux organisations.

Pendant la période visée par le Plan d'entreprise quinquennal, la CCC continuera à gérer prudemment ses dépenses et investissements conformément à ses revenus et flux de trésorerie, et à chercher à faire améliorer sa rentabilité et son efficacité, conformément à l'esprit et à l'objectif du plan de réduction des coûts énoncés dans les Budgets de 2011 et 2012. Dans la foulée du plan de réduction des coûts du Budget de 2010, la CCC a élaboré et mis en œuvre un Plan de rentabilité qui demeurera axé sur la mise en place d'améliorations novatrices permettant de générer de la valeur et un rendement supérieur à la fois pour le gouvernement du Canada et les exportateurs canadiens.

## Le portefeuille du commerce international

Le portefeuille du commerce international offre des services visant à répondre aux besoins des entreprises canadiennes qui exercent des activités à l'étranger. La prestation de ces services est assurée par : le SDC du MAECI, qui fournit des conseils sur les marchés et des renseignements sur les contacts d'affaires et mène des activités de promotion; EDC, qui fournit des solutions en matière de financement, de garantie et d'assurance; et la CCC, qui établit des ententes avec des gouvernements étrangers et propose des services de structuration de contrats, de négociation, de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, et d'approvisionnement en provenance du Canada.

L'expertise de la CCC en matière de passation de contrats et d'approvisionnement est essentielle et complémentaire aux services du conseil et de financement offerts par le MAECI et par EDC respectivement, et remplit une fonction cruciale pour aider les exportateurs canadiens à décrocher des contrats sur des marchés publics mondiaux complexes. La CCC a le pouvoir de signer au nom de l'État des contrats internationaux dont les livrables sont destinés à une utilisation finale par d'autres pays.



### 1.3 Examen du mandat

Conformément à la pratique appliquée à toutes les sociétés d'État canadiennes, le gouvernement du Canada examine de façon périodique le mandat de la CCC afin de s'assurer qu'il demeure adapté aux grandes politiques gouvernementales et qu'il est adéquatement conçu pour répondre aux objectifs du gouvernement. Ainsi, au début de 2011, le MAECI a lancé un examen sur la manière dont la CCC remplit son mandat. Réalisé par un expert-conseil externe, cet examen avait pour objectif d'évaluer le rôle de la CCC sur les marchés d'approvisionnement publics mondiaux, ainsi que la façon dont les secteurs d'activité actuels de la CCC répondent aux besoins en constante évolution des exportateurs canadiens et permettent de remplir les objectifs stratégiques du Canada. La CCC, de concert avec d'autres intervenants gouvernementaux, a pris en considération les conclusions de l'examen afin de s'assurer de continuer à remplir son mandat de façon optimale.

D'après les conclusions de l'examen, la CCC joue un rôle unique en permettant aux exportateurs canadiens d'accéder à des marchés auxquels ils auraient de la difficulté à accéder autrement. De plus, le modèle d'affaires de la CCC permet d'atténuer les risques à la fois pour l'exportateur canadien et l'acheteur du gouvernement étranger tout en réduisant leurs coûts opérationnels. Plus important encore, l'examen indique que les exportateurs canadiens disent vouloir et nécessiter que la CCC continue à jouer son rôle actuel et qu'elle élargisse, dans la mesure du possible, sa participation dans les marchés d'approvisionnement publics. Ces exportateurs comprennent la proposition de valeur associée au mandat de la CCC et sont conscients de l'importance que revêt cette dernière pour la réussite de leurs entreprises ainsi que pour la création et le maintien d'emplois au Canada.

La Corporation s'emploiera à donner suite à l'examen en continuant d'améliorer ses services et ses activités commerciales. Plus précisément, la CCC lancera les initiatives qui suivent.

En premier lieu, pour éviter un chevauchement des activités au sein du portefeuille du commerce international, la CCC, de concert avec le Service des

délégués commerciaux du MAECI et EDC, élaborera des protocoles visant à établir les domaines d'intérêt commun et de collaboration. Ces nouveaux protocoles assureront une plus grande collaboration et coordination des efforts déployés pour aider les exportateurs canadiens à accéder aux marchés publics étrangers dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des infrastructures. En outre, en collaboration avec EDC, la Corporation élaborera une approche pour transférer son volet de financement des opérations commerciales afin de mieux équilibrer les risques tout en continuant à soutenir les exportateurs canadiens avec lesquels elle fait affaire depuis les vingt dernières années, et d'autres qui sont présents dans les marchés concernés.

Deuxièmement, la Corporation rendra sa stratégie d'établissement des prix plus transparente dans les secteurs DSM et ACI, en la rendant accessible sur son site Web. La stratégie d'établissement des prix est axée sur les risques et fondée sur un processus rigoureux de vérification préalable des fournisseurs, qui permet d'évaluer leurs compétences administratives, financières et techniques et leur capacité à exécuter des projets internationaux.

En troisième lieu, la CCC continuera à améliorer son système de suivi détaillé des dépenses, lequel ventile les recettes et les dépenses par contrat, appuie l'élaboration des analyses et des prévisions financières par secteurs d'activité et permet d'effectuer des analyses comparatives de coûts pour les projets futurs.

Quatrièmement, la CCC élaborera et mettra en place un système de suivi pour saisir les données sur la taille des entreprises des exportateurs clients, afin d'améliorer la communication d'information concernant le soutien accordé aux PME.

En dernier lieu, la CCC peaufinera sa méthodologie pour déterminer les avantages que chacun de ses secteurs d'activité procure aux Canadiens. À cette fin, elle réalisera entre autres une analyse financière détaillée des dépenses associées à la gestion des contrats dans le cadre de l'APPD afin de pouvoir établir clairement les coûts opérationnels de la gestion de l'Accord en vigueur par rapport aux crédits parlementaires alloués à la Corporation et aux avantages obtenus pour les exportateurs canadiens.

## Profil organisationnel

La CCC est une société d'État mère aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, qui se rapporte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international. Son financement vient de deux sources distinctes : les crédits alloués par le Parlement du Canada et les frais associés à son offre de services.

La CCC a son siège à Ottawa, en Ontario, et compte environ 140 employés. La Corporation œuvre à améliorer les résultats commerciaux du Canada à l'échelle internationale en réalisant des opérations commerciales concrètes avec des gouvernements étrangers et des exportateurs canadiens, qui se traduisent par de l'activité économique et des emplois au Canada. Pour ce faire, la Corporation met à profit ses services de maître d'œuvre, dans le cadre desquels elle conclut des contrats avec des gouvernements étrangers visant l'achat de produits et services canadiens, puis des contrats avec des fournisseurs canadiens pour répondre aux obligations prévues dans les contrats avec les gouvernements étrangers. La CCC offre également un service d'approvisionnement, qui permet aux gouvernements étrangers d'acheter des produits et services du Canada.

La CCC est régie par la loi qui l'a créée, la Loi sur la Corporation commerciale canadienne de 1946. Cette dernière octroie également à la CCC un éventail de pouvoirs, dont celui d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire. Par conséquent, la CCC négocie et exécute des contrats bilatéraux de gouvernement à gouvernement, facilitant ainsi des transactions à l'exportation pour le compte des exportateurs canadiens. Chaque année, le ministre du Commerce international établit les orientations à la CCC dans un Énoncé des priorités et des responsabilités, qui charge la CCC de prendre une part active à l'atteinte des grands objectifs du gouvernement du Canada.

Outre la loi qui l'a créée, la Corporation se conforme aux lois fédérales suivantes :

- 1) *Loi sur la gestion des finances publiques*
- 2) *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*
- 3) *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- 4) *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*

### 2.1 Avantages pour les Canadiens

La CCC est résolue à améliorer l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers, contribuant ainsi à la création d'emplois et à la prospérité à long terme au Canada. Grâce à ses services, la CCC fait en sorte que l'industrie canadienne de la défense et de la sécurité collabore de façon importante au maintien d'une solide infrastructure industrielle de défense intégrée en Amérique du Nord. Ces industries contribuent à la sécurité nationale, procurent des avantages aux capacités militaires du Canada, renforcent la croissance industrielle, stimulent la recherche, le développement et l'innovation à l'échelle nationale et favorisent la création et le maintien d'emplois fondés sur le savoir au Canada. D'après l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS), en 2011, le secteur canadien de la défense et de la sécurité employait 109 000 Canadiens et a injecté dans l'économie nationale plus de 12,6 milliards de dollars, dont un peu plus de la moitié a été tirée des marchés étrangers.

Au moyen de ses secteurs d'activité DSM et ACI, la CCC est bien positionnée pour appuyer les exportateurs canadiens et accroître la présence commerciale du Canada dans les nouveaux marchés et dans les marchés émergents. En effet, la présence de la CCC dans les pays étrangers accroît la sensibilisation, la compréhension et la perception des clients potentiels quant à la crédibilité et à la capacité des exportateurs canadiens. En outre, l'appui de la CCC accélère la passation directe de contrats de gouvernement à gouvernement;



réduit les risques associés au recouvrement des paiements; permet la réalisation d'économies; permet d'obtenir des contrats et des modalités de paiement plus avantageux; et aide à gérer les risques et la conformité aux lois des pays étrangers. Ceci est particulièrement important compte tenu des risques accrus associés à un grand nombre de marchés au sein desquels les exportateurs canadiens mènent actuellement des activités, et des complexités associées au matériel de la défense et aux projets d'infrastructure dans des domaines comme les télécommunications, l'énergie, le traitement de l'eau, les aéroports et la sécurité. Les gestionnaires de contrats de la CCC offrent une expertise en matière d'approvisionnement et de passation de contrats, ainsi que des services complémentaires qui optimisent les interventions du SDC du MAECI et d'EDC, favorisant ainsi le succès commercial du Canada sur des marchés clés.

De plus, les services de la CCC appuient les contributions du gouvernement du Canada aux efforts internationaux en matière de reconstruction et de sécurité mondiale. En particulier, la CCC aide à la réalisation des activités de différents programmes du MAECI, tels le Programme de partenariat mondial (PPM), le Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité (PARCLC), le Groupe de travail pour la Stabilisation et la Reconstruction (GTSR) et le Programme d'aide au renforcement des capacités anti terroristes (PARCA).

Les services de la CCC appuient une clientèle de fournisseurs diversifiée, qui comprend à la fois des PME et de grandes entreprises. Il est à noter que les interventions auprès de grandes entreprises profitent souvent aux PME, qui peuvent œuvrer en qualité de sous-traitantes des clients de grande envergure de la CCC. Pour déterminer ce qu'est une PME, la CCC utilise une définition générale qui est conforme aux définitions utilisées par le gouvernement et le milieu universitaire. Ainsi, pour la CCC, une PME est une entreprise qui emploie 500 personnes au maximum et qui génère un chiffre d'affaires qui ne dépasse pas les 25 millions de dollars par année. Selon cette définition, 70 % des clients avec lesquels la CCC a travaillé au cours des dernières années étaient des PME.

L'appui de la CCC profite aux entreprises de l'ensemble du Canada. Les exportateurs canadiens qui œuvrent dans le secteur de la défense et de la sécurité se trouvent dans toutes les régions du pays et sont établis autant dans les grandes que dans les petites villes. Les sociétés d'infrastructure qui participent à des projets à l'étranger sont généralement situées dans les grandes villes canadiennes, y compris Montréal, Toronto et Vancouver.

## 2.2 Gouvernance

La CCC applique des normes élevées de gouvernance. En tant que société d'État, elle appartient à cent pour cent au gouvernement du Canada et est régie par un conseil d'administration indépendant. Elle est de plus assujettie à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, à la *Loi sur l'accès à l'information*, à la *Loi fédérale sur la responsabilité*, à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et à la *Loi sur les langues officielles*.

### Conseil d'administration

Le Conseil d'administration exerce ses responsabilités en conformité avec les dispositions générales de la *Loi sur la CCC* et la partie X de la *LGFP*. Le Conseil est responsable des activités courantes de la Corporation et veille à ce que cette dernière exécute comme il se doit les politiques d'intérêt public pour le compte du gouvernement du Canada. À cette fin, il conseille l'équipe de direction de la CCC et établit l'orientation stratégique à long terme de l'organisation, conformément aux directives du ministre du Commerce international.

Le Conseil examine le Plan d'entreprise quinquennal et le Rapport annuel, tous deux approuvés par le ministre du Commerce international et déposés devant le Parlement. Il se réunit aussi tous les trimestres pour examiner l'ensemble des activités de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter du rendement de l'organisation par rapport à ses objectifs.

Le Conseil d'administration se compose du président du Conseil, du président et chef de la direction de la Corporation, lesquels sont nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée déterminée par ce dernier, et de neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat de quatre ans tout au plus. Le ministre du Commerce international nomme des administrateurs qui représentent le milieu des affaires canadien et le gouvernement fédéral, en s'efforçant d'arriver à un juste équilibre sur le plan de la représentation sectorielle, linguistique, géographique et hommes-femmes.

Le Conseil d'administration de la CCC remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire des comités suivants :

**Le Comité de gouvernance et des ressources humaines** élabore et met en œuvre des pratiques et procédures afin que le Conseil d'administration et la Corporation exercent efficacement leurs activités, en conformité avec des normes élevées de gouvernance. Il supervise la stratégie et les procédés de gouvernance en vue de l'établissement des grandes priorités organisationnelles, y compris la stratégie de communication, la philosophie de la CCC en matière de RSE et la gestion du rendement de l'organisation. Ce comité est également responsable de l'exercice annuel d'auto-évaluation du Conseil, qui contribue à renforcer la gouvernance et à accroître l'efficacité au sein du Conseil d'administration. Le Comité identifie et recommande aussi, sur demande, des profils et des candidats pour doter les postes d'administrateurs, y compris ceux du président du Conseil d'administration et du président et chef de la direction, aux fins d'évaluation par le ministre du Commerce international. Il examine également les nominations et la rémunération des dirigeants de la CCC et formule des recommandations à ce sujet. Le Comité apporte un appui au président du Conseil aux fins de l'évaluation du rendement du président et chef de la direction de la CCC et de la présentation de recommandations au ministre du Commerce international relatives à sa rémunération. En outre, le Comité examine les politiques sur les ressources

humaines et formule des recommandations à ce sujet, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et le bien-être des employés.

**Le Comité des opérations** supervise les activités d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux de la Corporation. Il doit examiner tous les projets d'immobilisations, tous les projets dont la valeur est supérieure à 100 millions de dollars ou les modifications importantes à ces projets, et toute autre proposition qui lui est transmise par la direction, puis présente sa recommandation au Conseil d'administration aux fins d'approbation. Il étudie également les analyses de risque des projets en cours, approuve les nouveaux secteurs d'activité et les nouveaux produits et, en collaboration avec le Comité de vérification, surveille les processus opérationnels.

**Le Comité de vérification** se penche principalement sur l'efficacité des pratiques de gestion financière et des risques, la conduite de vérifications, l'établissement de rapports exacts et l'éthique dans la conduite des activités de la Corporation. En ce qui a trait à ses activités de vérification, il supervise la vérification financière annuelle, la fonction de vérification interne et les mesures entreprises en réponse aux exigences du Bureau du Vérificateur général (BVG). Le directeur de la Vérification interne et les représentants du BVG participent à toutes les réunions du Comité de vérification.

Le Conseil effectue des analyses périodiques de sa propre efficacité et de l'apport de chaque administrateur au moyen d'un processus d'évaluation annuel par les pairs, en vue d'améliorer le rendement individuel et collectif. Par ailleurs, l'équipe de vérification interne de la CCC rend compte au Comité de vérification du Conseil d'administration.

Grâce au suivi et à la vérification de sa gestion financière, de ses rapports et de ses activités, la Corporation améliore ses cadres de rendement, de gouvernance et de responsabilités. L'examen spécial complet de la Corporation réalisé en 2009 par le BVG atteste des efforts consacrés par la CCC à la gouvernance et à ses politiques, en reconnaissant que les processus et les systèmes de la CCC sont conçus et exploités d'une façon qui permet d'offrir des services efficaces et pertinents aux exportateurs canadiens.

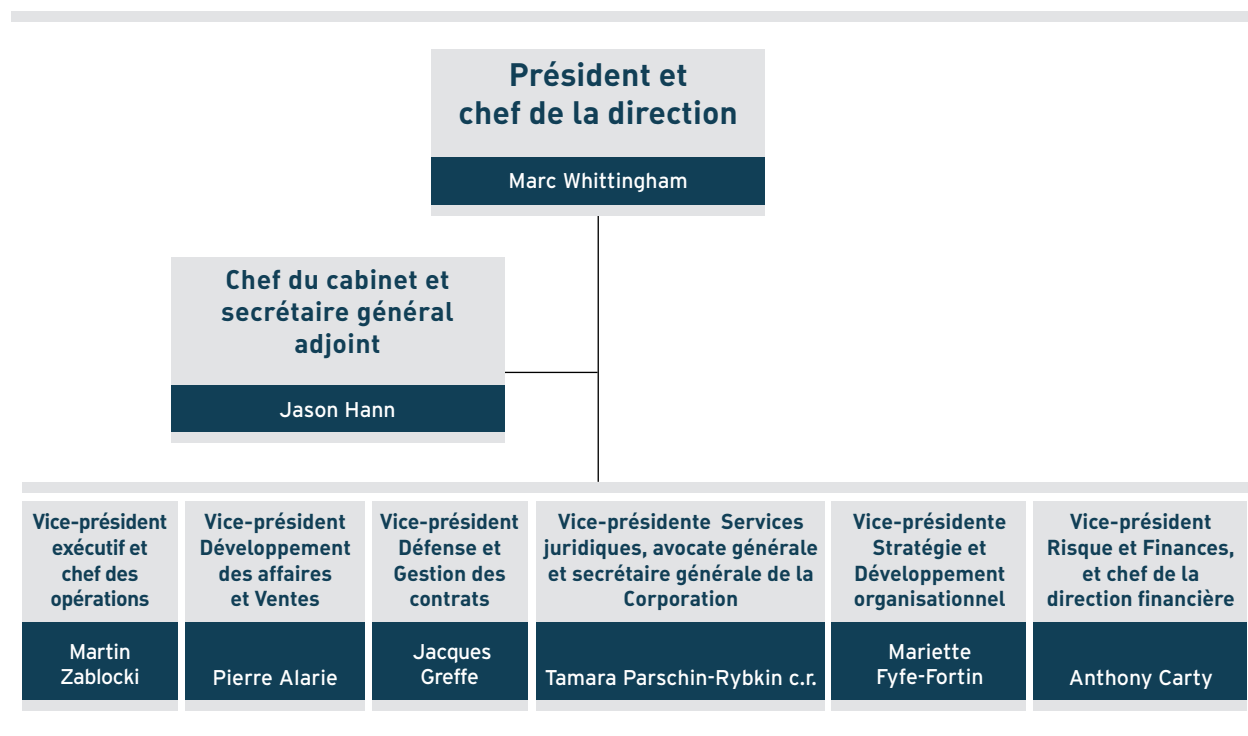
En plus des pratiques de gouvernance décrites ci-dessus, la CCC établit des politiques et des processus pour orienter le travail de ses employés et les aider à atteindre un rendement élevé soutenu. Dans ce contexte, la CCC applique les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada en tenant une assemblée publique annuelle afin de permettre au public d'en apprendre davantage à son sujet et d'interagir avec elle.

### Comité de la haute direction

Le président de la CCC est le chef de la direction et, au nom du Conseil d'administration, il est responsable de l'orientation et de la gestion des activités de la Corporation. Avec l'approbation du Conseil, le Comité de la haute direction, composé du président, des vice-présidents et du chef de cabinet, fixe les priorités organisationnelles afin que la CCC puisse réaliser ses objectifs stratégiques, conformément à son mandat. La *Loi sur la CCC* et la *LGFP* servent à guider la prise de décisions et les activités de l'organisation. Lié par le Code de conduite et le Code de déontologie des affaires de la CCC, le Comité de la haute direction répond aux normes les plus élevées en matière de

déontologie professionnelle. Les salaires de tous les membres de la haute direction, à l'exception de celui du chef de la direction, respectent les échelles salariales et les politiques de rémunération approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du premier dirigeant est déterminée par le gouverneur en conseil.

La Corporation compte quatre unités opérationnelles : le bureau du vice-président exécutif et chef des opérations (CO), Développement des affaires et Ventes, Défense et Gestion des contrats et Services juridiques. Ces unités opérationnelles permettent à la Corporation d'aider de façon plus proactive les exportateurs canadiens à accroître leurs ventes et de renforcer ses services de base touchant la gestion des contrats et les services d'approvisionnement. La Corporation compte aussi deux unités fonctionnelles : Stratégie et Développement organisationnel et Risque et Finances. Chaque unité de la Corporation est dirigée par un vice-président, responsable du rendement et des résultats de l'organisation.



## Contexte opérationnel

La CCC analyse systématiquement le contexte dans lequel elle exerce ses activités, portant une attention particulière à la situation économique générale, mais aussi aux enjeux spécifiques qui pourraient avoir des répercussions sur ses marchés cibles et ses secteurs d'intérêt. La présente section donne un aperçu du contexte général actuel dans lequel la CCC évolue. Elle est fondée sur différentes sources : des recherches courantes, l'analyse effectuée par la CCC des renseignements commerciaux à sa disposition, une surveillance continue des médias, des avis d'experts et l'expérience acquise sur le terrain par les représentants de la CCC et d'EDC ainsi que par les délégués commerciaux du MAECI et les exportateurs canadiens.

Pour la période de planification de 2013-14 à 2017-18, la CCC a effectué une analyse du contexte géopolitique et de ses segments de marchés afin de circonscrire les principaux éléments d'influence de son contexte opérationnel. Par la suite, elle a cerné des scénarios éventuels pour ses segments de marchés dans le but d'en évaluer les possibilités et d'élaborer des plans visant à en atténuer les risques ou à saisir les débouchés potentiels associés à ce futur contexte opérationnel.

### 3.1 Éléments d'influence du contexte de la CCC

La CCC a tenu compte de nombreux facteurs dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie organisationnelle. Les points suivants comprennent un examen succinct des facteurs d'influence généraux qui ont fait l'objet d'un examen, soit :

- L'incertitude persistante de l'économie mondiale;
- Le réalignement de la gouvernance, du pouvoir et des responsabilités à l'échelle mondiale;
- La tendance marquée vers la RSE et la durabilité.

### L'incertitude persistante de l'économie mondiale

L'économie canadienne s'est mieux tirée de la récession de 2008 que la plupart des autres économies nationales. Le Canada possède un système bancaire solide, des ressources humaines productives, d'excellentes infrastructures et des marchés hautement efficaces. La résilience de l'économie canadienne repose sur des fondements solides ainsi que sur une demande externe soutenue pour ses ressources naturelles, ses produits de base et ses services.

L'incertitude qui pèse sur l'économie mondiale continuera à faire partie du contexte conjoncturel. Un bon nombre d'institutions et de spécialistes de renom prévoient l'avènement d'une économie mondiale « à deux vitesses » marquée par la continuité de la croissance dans les économies émergentes, et par le ralentissement, voire la stagnation, des économies occidentales<sup>2</sup>. On indique également que de nombreux pays occidentaux n'ont pas encore réussi à maîtriser une panoplie d'enjeux complexes : l'endettement, la dégradation des infrastructures, le vieillissement de la population, la pénurie de travailleurs qualifiés, la faible productivité et les changements climatiques. Ce sont là des enjeux qui pourraient entraîner un ralentissement de la croissance, une réduction des revenus ainsi que la diminution des possibilités d'interventions gouvernementales au cours de la prochaine décennie.

En octobre 2012, le Fonds monétaire international (FMI) a revu à la baisse ses prévisions de croissance mondiale pour 2012. Il prévoit désormais une croissance mondiale de 3,3 % pour l'année en question, et une croissance timide de 3,6 % en 2013. Les économies développées devraient afficher une croissance de seulement 1,3 % en 2012, comparativement à 1,6 % en 2011, et 3 % en 2010. La croissance des pays émergents a également été revue à la baisse, et on indique maintenant une

<sup>2</sup> Banque mondiale. *Perspectives économiques mondiales : incertitudes et vulnérabilités*, 2012. Sur Internet : <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/0,,contentMDK:23064688~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:476883,00.html>

projection de 5,3 %, par rapport à 6,2 % en 2011. On a également réduit les prévisions de croissance pour les principaux marchés émergents tels la Chine, l'Inde, la Russie et le Brésil<sup>3</sup>.

Comme l'a fait remarquer le ministre des Finances dans sa mise à jour économique de l'automne 2012, deux risques majeurs pèsent lourd sur l'économie mondiale : la crise en Europe et les difficultés associées à la reprise toujours lente aux États-Unis. La crise de la dette souveraine en Europe est source de difficultés et présente peu d'options politiques pour les gouvernements de l'Europe. Essayant d'atténuer les risques associés aux déficits sans précédent enregistrés en Europe, les gouvernements de la Grèce, de l'Irlande, du Portugal, de l'Espagne et de l'Italie ont été contraints d'adopter des mesures d'austérité. La probabilité que certains de ces pays ne parviennent pas à rembourser leurs dettes a créé un malaise dans les marchés financiers, ce qui a provoqué une appréciation du dollar canadien par rapport à l'euro et au dollar américain, entraînant par le fait même une réduction de la compétitivité des exportations canadiennes.

Aux États-Unis, la reprise économique se poursuit à un rythme modeste. Depuis le début de la reprise actuelle, le PIB réel américain progresse à un rythme beaucoup plus faible qu'il ne l'avait fait au cours de toutes les autres reprises depuis la Deuxième Guerre mondiale. La faiblesse de la croissance est principalement le fait de l'importante diminution du patrimoine des ménages et des efforts déployés par ces derniers pour augmenter l'épargne et réduire l'endettement. À cela s'ajoute la faiblesse soutenue du marché américain de l'emploi, qui demeure bien en deçà des niveaux enregistrés avant la récession. L'absence de vigueur marquée du secteur du logement continue de limiter la croissance aux États-Unis. Récemment, les effets de la crise de la dette souveraine et du secteur bancaire dans la zone euro ont également freiné la croissance aux États-Unis, à la fois de façon directe, en réduisant les exportations, et de façon indirecte, en mettant à mal les marchés financiers et en minant la confiance.

Les économies émergentes doivent faire face à un bon nombre des mêmes difficultés internes que le reste du monde; toutefois, on suppose largement

qu'elles surmonteront ces difficultés et afficheront des taux de croissance considérables au cours des 10 ou 15 prochaines années. L'urbanisation rapide est un phénomène propre à un grand nombre de ces économies à forte croissance, phénomène qui laisse entrevoir un portrait encore plus dramatique des grands changements qui s'opèrent dans le monde. Selon les estimations des Nations Unies, la population mondiale vivant dans les zones urbaines augmentera de plus de 1,1 milliard de personnes entre 2009 et 2025. L'urbanisation se poursuivra en Europe, et encore plus aux États-Unis. Il est toutefois à noter que près de 92 % de la croissance urbaine se produira en Afrique, en Amérique latine, en Inde, en Chine et dans le reste de l'Asie. Cette croissance se traduira par une augmentation de la demande provenant de ces régions.

Parallèlement, l'accélération des découvertes scientifiques et les nouvelles technologies produisent des changements marqués dans le paysage économique, donnant ainsi lieu à de nouveaux risques et à de nouvelles possibilités. En effet, les systèmes économiques et les modèles d'affaires actuels sont transformés par les progrès accomplis dans les produits intelligents, l'intelligence artificielle, la robotique, la nanotechnologie et les systèmes d'innovation. De plus, la croissance économique est liée à des actifs incorporels, comme les marques, le noyau de clients, les concepts, le capital humain, la propriété intellectuelle et les réseaux. Ensemble, tous ces facteurs sont en train de transformer les communications, la coordination et les flux physiques traditionnels de matériaux et de marchandises.

### **Le réalignement de la gouvernance, du pouvoir et des responsabilités à l'échelle mondiale**

La structure de l'économie mondiale connaît des changements en même temps que de nouveaux marchés et de nouveaux acteurs voient augmenter leur poids économique. Ainsi, un ordre mondial polycentrique se pointe à l'horizon, au fur et à mesure que le pouvoir économique continue de basculer des pays industrialisés traditionnels vers d'autres régions de la planète, tels que les pays du BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), ou d'autres pays de l'hémisphère sud.

<sup>3</sup> Fonds monétaire international. *Perspectives de l'économie mondiale*, octobre 2012. Sur Internet : <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/weo/2012/02/pdf/textf.pdf>

Ce rééquilibrage mondial est d'autant plus marqué par le déplacement du pouvoir économique et militaire vers la Chine. Certes, les dépenses militaires des États-Unis sont encore 4,5 fois supérieures à celles de la Chine, et leur supériorité technologique ne laisse pas de doute. Néanmoins, les dépenses militaires de la Chine pourraient, en théorie, surpasser celles des États-Unis d'ici 2035. En outre, la Chine continue à faire étalage de sa puissance à l'échelle mondiale : un brise-glace naviguant dans les eaux de l'océan Arctique (août 2012) et un porte avions qui lui a été récemment livré (septembre 2012) en sont la preuve.

La mondialisation rapide a pour effet que l'on exige une gouvernance mondiale plus efficace. Pendant de nombreuses années, l'interdépendance a toujours été une caractéristique de la mondialisation économique, mais la montée en puissance de la Chine, de l'Inde, du Brésil et d'autres économies à forte croissance a porté l'interdépendance à un autre niveau. Les divers liens entre les questions associées aux ressources et aux changements climatiques, la crise économique et la fragilité des États témoignent de l'interconnexion des enjeux qui caractérisent l'ordre mondial actuel. Bon nombre de ces enjeux comportent des défis qui s'imbriquent à la fois dans les contextes nationaux et internationaux. Par exemple, certaines politiques nationales imposent de fortes contraintes qui nuisent à la coopération internationale et réduisent les possibilités de compromis.

L'émergence de cet ordre mondial plus polycentrique conduit à une redistribution des pouvoirs entre les États et entraîne de plus en plus des lacunes au chapitre de la gouvernance, étant donné que les mécanismes voués aux relations interétatiques ne sont pas en mesure de répondre aux exigences du public à l'échelle mondiale. Par ailleurs, l'apparition de mouvements centrés sur les citoyens qui se propagent rapidement dans le monde entier tel le mouvement des indignés (*Occupons...*), ainsi que la progression phénoménale du nombre d'accords régionaux, en particulier des accords de libre-échange, témoignent de la diversité, et parfois de la confusion, qui caractérisent le contexte de la gouvernance mondiale.

## **La tendance marquée vers la RSE et la durabilité**

La mondialisation, les pressions exercées sur l'environnement et la rareté des ressources influencent de plus en plus la façon dont les entreprises mènent leurs activités. Des pratiques de gouvernance inefficaces pour traiter adéquatement ces enjeux amènent les entreprises à combler le vide et à atténuer les risques dans les chaînes d'approvisionnement.

Le concept de RSE, qui prône une vision de responsabilisation des entreprises à l'égard d'un vaste éventail de parties prenantes, repose sur le principe que les entreprises ne peuvent plus agir en tant qu'entités économiques isolées évoluant sans tenir compte de la société en général. En effet, on observe un changement dans les concepts traditionnels de compétitivité, de pérennité et de rentabilité. Parmi les facteurs à l'origine de la tendance marquée vers la RSE, notons la réduction du rôle du pouvoir public, les demandes des parties prenantes et des consommateurs pour une meilleure divulgation d'informations et la concurrence dans le marché du travail.

La concurrence mondiale exerce une pression particulière sur les entreprises multinationales pour qu'elles tiennent compte, dans une perspective de RSE, non seulement de leurs pratiques de travail, mais également de celles de toute leur chaîne d'approvisionnement. Ce phénomène a pour effet de renforcer l'influence des grandes entreprises dans l'adoption de pratiques d'affaires durables. Qui plus est, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à avoir recours aux méthodologies de RSE en tant que démarche stratégique pour gagner l'appui du public au regard de leurs activités à l'étranger. Ce faisant, ces entreprises réussissent à conserver un avantage concurrentiel grâce à l'utilisation de leurs contributions à la société comme forme de publicité subliminale.

## 3.2 Évaluation des répercussions sur le contexte opérationnel de la CCC

### 1. Exportation de matériel de défense au DoD et à la NASA

Les répercussions de la conjoncture mondiale sur les ventes canadiennes au DoD se feront sentir au Canada. Comme bon nombre d'autres nations développées, les États-Unis doivent composer avec des défis budgétaires et, pour compenser les manques à gagner, ils réduisent les dépenses gouvernementales. Conformément aux efforts déployés à l'échelle de l'appareil administratif fédéral pour réaliser des économies, le budget de base du DoD a été établi à 525,4 milliards de dollars, ce qui représente une réduction de 5,2 milliards de dollars par rapport au budget de base de 2012, qui se chiffrait à 530,6 milliards de dollars. En moyenne, de 2003 à 2008 (les années les plus récentes pour lesquelles les statistiques ont été compilées), le DoD a effectué des achats auprès d'organismes étrangers se chiffant à 11 milliards de dollars par année, dont 3,7 milliards de dollars, ou 34 %, ont été achetés auprès d'organisations canadiennes. Les États-Unis représentent le principal marché étranger des entreprises canadiennes des secteurs de l'aérospatiale et de la défense, qui y destinent 59 % de leurs exportations, de sorte que les compressions budgétaires aux États-Unis auront sans aucun doute des répercussions sur l'industrie. Cependant, alors que les dépenses des États-Unis liées à la défense atteignent la fin de la croissance massive amorcée en 1999, les réductions attendues devraient demeurer à des niveaux substantiellement plus élevés qu'elles ne l'étaient avant 1999<sup>4</sup>.

#### Qu'est-ce que cela signifie pour la CCC?

- La pertinence des services offerts par la CCC en tant qu'organisme de passation de contrats auprès du DoD et de la NASA demeurera essentielle pour les exportateurs canadiens qui vendent leurs produits et services à ces organisations.
- Les relations que la CCC a tissées au fil du temps ainsi que les activités systématiques de promotion qu'elle a menées auprès du DoD, du Pentagone et des commandements responsables des achats deviendront très importantes pour

permettre aux entreprises canadiennes de continuer à avoir accès à ce marché.

- Le marché sera plus compétitif, marqué par des changements dans les approches d'approvisionnement alors que les décisions de remplacer ou de moderniser l'équipement seront soupesées et surveillées de près. De plus, l'intérêt à investir dans les nouvelles technologies, particulièrement celles reliées à la cyberguerre et aux renseignements, appuiera l'émergence de nouveaux exportateurs qui pourraient grandement bénéficier des connaissances et des habiletés de la CCC pour accéder à ces marchés.
- Les activités de représentation des intérêts des exportateurs canadiens que la CCC mène en collaboration avec le MAECI dans le cadre de la mise en œuvre de l'APPD continueront également à souligner l'importance de ce marché ainsi que la nécessité pour les deux pays de maintenir une infrastructure de défense intégrée en Amérique du Nord.

### 2. Marché mondial de la défense et de la sécurité

Les réaménagements et les changements géopolitiques qui s'opèrent dans le rôle et l'influence d'importants acteurs non économiques auront des incidences sur l'équilibre du pouvoir au cours des trois à cinq prochaines années. Un volet important du contexte du secteur de la défense et de la sécurité dans lequel évoluera la CCC sera la présence d'intervenants non étatiques, par exemple des organisations non gouvernementales et des conglomérats internationaux qui continueront à étendre leur influence sur les gouvernements, les organismes de réglementation et l'opinion publique qui pourraient contester leurs structures politiques actuelles. En outre, la montée en puissance de solides chaînes de valeur, qui encouragera, voire exigera, une plus grande loyauté de la part des fournisseurs, aura des répercussions sur l'environnement économique et réglementaire des pays, notamment en faisant tomber des obstacles au commerce que les gouvernements n'étaient pas disposés à modifier.

<sup>4</sup> Council on Foreign Relations. *Trends in U.S. Military Spending*, 23 août 2012. Sur Internet : [www.cfr.org/geoeconomics/trends-us-military-spending/p28855](http://www.cfr.org/geoeconomics/trends-us-military-spending/p28855)

Un changement dans l'équilibre du pouvoir économique donne un nouveau sens au concept de *l'allié traditionnel*. En effet, de plus en plus de nations établissent des alliances et des partenariats pour assurer conjointement leur sécurité et la défense des leurs intérêts économiques, tels que la protection des chaînes de valeur mondiales, et ils sont plutôt ouverts à la coopération. Par exemple, des groupes alliés comme Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) ont été récemment à l'origine d'un degré d'influence qui ressemble plus au moins à celle d'une « coalition des bonnes volontés ».

Les ventes de gouvernement à gouvernement représentent une part importante du marché international de la défense. Le Programme FMS des États-Unis a affiché une croissance pour atteindre presque 70 milliards de dollars en commandes provenant de gouvernements étrangers. Ce programme emploie environ 750 employés qui œuvrent dans près de 150 marchés clés de la défense afin de consolider et de maintenir des relations étroites avec les gouvernements étrangers et leurs ministres de la Défense. D'autres grandes nations exportatrices de matériel de défense ont également reconnu la valeur de ce marché, et ont établi des agences destinées à promouvoir, et parfois à effectuer, les ventes militaires et de sécurité. Parmi ces agences, notons : Defense Security Cooperation Agency (DSCA), aux États-Unis; Rosoboronexport, en Russie; ODAS, en France; Defence and Security Organization, au Royaume-Uni; SIBAT, en Israël; FXM, en Suède; Defense Industry Trade Support Centre, en Corée; Defence Export Unit, en Australie. Avec le retrait des forces internationales d'importants théâtres d'opérations qui ont en grande partie justifiés les dépenses militaires de défense et de sécurité de la dernière décennie, il apparaît inévitable que les budgets et la demande pour ce type de matériel diminuera pour les prochaines années, ce qui aura pour effet d'accroître la valeur des agences gouvernementales de promotion et de ventes pour appuyer les industries et exportations afférentes. Au fur et à mesure du retrait global des opérations internationales, il est inévitable que le niveau élevé de dépenses reliées à la défense et à la sécurité de la dernière décennie, et le budget correspondant pour les équipements et

le matériel, diminueront dans les années futures, ayant pour effet d'augmenter la valeur des agences gouvernementales qui font la promotion et appuient ce segment de l'industrie canadienne.

Finalement, le progrès rapide des technologies de l'information aura des incidences sur le marché de la défense et de la sécurité, où le matériel deviendra obsolète plus rapidement. Les États-nations continueront à concevoir des technologies militaires ainsi que des capacités offensives, et la cyberguerre jouera inévitablement un rôle de plus en plus important dans les futurs conflits. Selon une étude mondiale récente, les dépenses en infrastructures de sécurité, incluant les logiciels, les services et les équipements des réseaux de sécurité, devraient atteindre 60 milliards de dollars en 2012 uniquement, comparativement à 55 milliards de dollars en 2011, pour passer à 86 milliards de dollars d'ici 2016<sup>5</sup>. Par conséquent, même si la « puissance matérielle » restera un atout incontestable, « le pouvoir de l'information » justifiera des investissements croissants.

#### Qu'est-ce que cela signifie pour la CCC?

- L'austérité qui prédomine de plus en plus dans les pays occidentaux est susceptible d'amener une réduction des nouvelles acquisitions de flottes ou du remplacement de plateformes par les pays alliés, d'où un risque possible pour les revenus de la CCC. Toutefois, la nécessité de moderniser, de réparer et de remettre en état les flottes et l'équipement, ainsi que d'investir dans les systèmes de défense automatisés, la cyberguerre et les technologies de sécurité pourrait se conjuguer au rééquilibrage de la gouvernance mondiale et ouvrir des débouchés qui compenseraient ces risques.
- L'agitation sociale qui se poursuit dans plusieurs parties du monde et les changements dans la gouvernance mondiale pourraient amener certains gouvernements, en particulier dans des pays alliés non traditionnels ou dans des nations d'optique commune, à renforcer leurs capacités en matière de sécurité et de défense, ce qui aura pour effet d'ouvrir de nouveaux marchés pour les exportateurs canadiens.

<sup>5</sup> Infosecurity Magazine. *Global Security Spending to hit \$86B en 2016*. Sur Internet : [www.infosecurity-magazine.com/view/28219/global-security-spending-to-hit-86B-in-2016/](http://www.infosecurity-magazine.com/view/28219/global-security-spending-to-hit-86B-in-2016/)



- Les technologies spécialisées dans des créneaux particuliers demeureront en forte demande, mais leurs fabricants seront probablement de petite taille, de sorte qu'ils ne correspondront pas à la définition d'une entreprise traditionnelle « prête à exporter ». La proposition de valeur de la CCC en tant qu'organisme qui aide les entreprises à évoluer dans les marchés internationaux suscitera davantage l'intérêt de ces entreprises d'une part, mais d'autre part nécessitera que la Corporation apporte des modifications à son cadre de gestion du risque et à son processus de vérification préalable.
- Au fur et à mesure que de nouveaux pays et organisations apparaîtront sur l'échiquier de l'économie mondiale, on observera des élans de protectionnisme et un intérêt accru pour du contenu local. Dans un tel contexte, la CCC devra travailler en étroite collaboration avec ses partenaires stratégiques afin d'assurer l'accès des exportateurs canadiens au plus grand nombre possible de marchés et de chaînes d'approvisionnement. La CCC a des ententes visant l'acquisition de matériel et de services de défense et de sécurité avec les gouvernements des pays suivants : Argentine, Colombie, Allemagne, les Philippines, Serbie et le Royaume-Uni. Ces ententes prendront encore plus d'importance pour permettre d'accroître l'accès des exportateurs canadiens à ces marchés. Dans ses efforts visant à accroître l'accès aux marchés, la Corporation continuera à négocier des ententes avec le Chili, le Koweït, le Pérou, Oman, le Qatar et l'Arabie saoudite.
- On s'attend à ce que les ventes liées au secteur d'activité DSM continuent à progresser, surtout en raison de l'instabilité géopolitique systématique, des besoins croissants en matière de sécurité nationale des pays émergents et des besoins en matière d'interopérabilité des nations alliées et des nations d'optique commune.

### 3. Les marchés commerciaux et de l'infrastructure à l'échelle mondiale

On observe une modification des tendances démographiques et en matière d'urbanisation. Dans les pays en développement, de plus en plus de jeunes migrent vers les agglomérations urbaines afin de trouver un emploi, un phénomène qui

entraînera des pressions sur les infrastructures de base essentielles. En Asie du Sud et en Afrique subsaharienne, le taux de croissance urbaine est supérieur à 3 % par année, comparativement à un taux annuel de 5 % dans les pays développés. En parallèle, la population de personnes âgées dans les pays en développement dépasse actuellement celles de jeunes. Les personnes de moins de 25 ans représentent déjà 43 % de la population mondiale et, dans certains pays, ce pourcentage monte à 60 %. Il est à noter qu'un grand nombre de la population de jeunes se trouve dans les pays en développement<sup>6</sup>. Par ailleurs, de nombreux pays européens auront à importer de travailleurs pour compenser la pénurie de main-d'œuvre, ce qui pourrait entraîner plus d'agitation sociale et mettre à rude épreuve les infrastructures existantes.

Les progrès technologiques auront des répercussions sur les interventions de la CCC dans ce secteur d'activité. Des méthodes de conception et de construction de pointe pourraient donner naissance à des modèles d'affaires différents pour les futurs projets d'infrastructure. En outre, la tendance à l'utilisation d'énergies renouvelables et à l'économie d'énergie dans les processus de construction et la gestion des installations gagnera en importance, étant donné les effets des changements climatiques sur l'environnement.

L'approvisionnement de produits et services par des gouvernements étrangers est un processus coûteux et de longue haleine. Les ententes de gouvernements à gouvernement constituent un mécanisme de choix pour permettre à des gouvernements souverains leur d'échanger des solutions visant à répondre à leurs besoins communs, en particulier dans les domaines de la sécurité et des infrastructures publiques. À ce niveau de coopération commerciale bilatérale, on peut rapidement conclure un contrat de gouvernement à gouvernement afin de répondre aux besoins du client, et ce, à un moindre coût pour les exportateurs canadiens, dont les dépenses de développement des affaires peuvent être très élevées dans un contexte d'appel d'offres concurrentiels.

De plus, les contrats avec les gouvernements sont généralement régis par un dédale de lois et

<sup>6</sup> Fonds des Nations Unies pour la population, « État de la population mondiale 2011 », 20, p. ii.

de règlements qui dictent différentes exigences à respecter : les méthodes et les processus à utiliser pour lancer des appels d'offres; les méthodes de négociation ou d'attribution des contrats; les circonstances justifiant la négociation ou l'attribution d'un contrat; les coûts remboursables par le gouvernement; la méthode de comptabilisation que l'entrepreneur doit utiliser au regard de ces coûts. Travailler avec la CCC rend ce marché plus accessible aux PME qui doivent composer avec cet environnement complexe.

### Qu'est-ce que cela signifie pour la CCC?

- La proposition de valeur du Canada demeurera pertinente au sein des marchés mondiaux de l'infrastructure. Les entreprises canadiennes qui possèdent des capacités en matière de conception de projets compacts et durables deviendront de plus en plus prisées.
- Les industries canadiennes qui se spécialisent dans les projets destinés aux environnements nordiques et aux températures froides pourraient être désavantagées sur le plan concurrentiel, étant donné que de plus en plus de projets d'infrastructure se réaliseront dans les régions tropicales de l'hémisphère sud. Des débouchés s'offriront aux entreprises novatrices qui mettront l'accent sur l'élargissement de l'application de leurs technologies et produits à marchés différents, alors que la CCC devra adapter ses stratégies afin de pouvoir soutenir ces nouveaux exportateurs.
- Du point de vue du financement, les nations du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) commencent à dominer le marché de l'infrastructure grâce à leur offre attrayante de possibilités de financement. En outre, ces nations et d'autres puissances émergentes n'adhèrent pas aux règles traditionnelles comme celles du FMI, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou du Club de Paris, ce qui place les entreprises canadiennes en situation de désavantage concurrentiel. Les capacités éprouvées de la CCC en termes de structuration de contrats et d'élaboration de scénarios complets de financement deviendront de plus en plus des atouts clés pour les exportateurs canadiens et les acheteurs des gouvernements étrangers. Il

faudra donc consolider ces capacités au moyen d'investissements en ressources. Qui plus est, offrir un ensemble complet de services de passation de contrats et de mise en opération renforcerait la proposition de valeur de la CCC et permettrait d'assurer le positionnement de ce marché pour les entreprises canadiennes dans un environnement hautement concurrentiel.

- À moyen terme, le Canada et la CCC jouiront d'un avantage concurrentiel important, alors que les nations souhaitant acheter des biens et des services chercheront des propositions de valeur plus complètes, qui tiennent compte notamment du transfert des technologies, de la création d'emplois à l'échelle locale et de la durabilité de l'environnement, le tout associé à la fourniture de produits et services de grande qualité. Grâce à son offre de services transparente, la CCC contribuera à renforcer les relations bilatérales avec d'autres nations.
- Les transactions de gouvernement à gouvernement demeureront importantes, mais devront viser des créneaux d'activités qui permettront de répondre aux besoins spécifiques des marchés. Le secteur d'activité ACI continuera à être marqué par de longs cycles de développement des projets d'infrastructure et pourra, au fil du temps, faire l'objet de modifications en termes d'offre de capacités différentes pour répondre aux besoins changeants à l'échelle mondiale. L'appui de la CCC permet de conclure rapidement des contrats directs de gouvernement à gouvernement; de réduire les risques associés au recouvrement des paiements et les coûts de développement des affaires; d'obtenir des contrats assortis de modalités de paiement plus avantageuses pour les exportateurs relativement petits; d'aider les PME qui cherchent à vendre à l'étranger à mener leurs affaires conformément aux principes de l'éthique et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cet appui donne aux exportateurs des outils pour se démarquer de la concurrence. Toutefois, pour fournir cette aide, la CCC a besoin de ressources, à la fois humaines et financières, afin d'assurer une présence sur les marchés clés et d'être en mesure d'établir les relations stratégiques qui lui permettent de conclure des contrats de gouvernement à gouvernement.

## Objectifs stratégiques, initiatives connexes et mesures du rendement

### 4.1 Planification stratégique

Il y a deux ans environ, la CCC, dans le but d'aligner ses ressources sur ses priorités stratégiques, a adopté le système de gestion du rendement appelé *Tableau de bord équilibré*. Pendant les deux premières années, nous avons mis l'accent sur trois domaines d'activités généraux et avons utilisé certains indicateurs pour évaluer notre rendement organisationnel. Pour l'exercice 2013-14, la CCC a peaufiné l'utilisation du *Tableau de bord équilibré* en précisant les objectifs stratégiques qui orienteront les activités élaborées pour éliminer les lacunes entre le rendement actuel et le rendement souhaité, relativement à l'objectif d'améliorer l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers. Au moyen de cette approche, la CCC consolidera les liens entre son plan d'entreprise stratégique « conceptuel » et les plans d'activités annuels « tactiques » par unité opérationnelle, en consacrant ses investissements à la mise en œuvre de sa stratégie et, plus important encore, en répertoriant les résultats et les retombées de ces investissements.

### 4.2 Plan d'entreprise stratégique de la CCC

Pour la période de 2013-14 à 2017-18, l'objectif stratégique de la CCC restera centré sur l'amélioration de l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers. Cet objectif s'appuie sur trois attentes claires :

- le gouvernement du Canada s'attend à ce que la CCC soit fiable, efficace et rentable dans l'exécution de son mandat qui consiste à soutenir l'expansion du commerce en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers, et aux acheteurs des gouvernements étrangers, à se procurer des biens et services du Canada;
  - les exportateurs canadiens comptent sur la CCC pour les aider à accroître leur compétitivité en leur permettant d'accéder aux marchés publics étrangers grâce au mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, et à des prix concurrentiels;
  - les acheteurs des gouvernements étrangers souhaitent que la CCC, en tant que société d'État du gouvernement du Canada, fasse preuve de collaboration lorsqu'elle propose des solutions de gouvernement à gouvernement avec les exportateurs canadiens.
- Au cours des cinq prochaines années, la CCC orientera sa prestation de services en fonction d'un ensemble d'objectifs stratégiques ciblés. Chaque objectif sera établi et géré à l'échelle de l'organisation, et la mise en œuvre sera l'affaire de tous :
- La CCC orientera ses efforts à l'examen de son contexte opérationnel afin d'accroître l'accès aux marchés du DoD et de la NASA dans le cadre de l'APPD et repérer de nouveaux clients et marchés qui pourraient bénéficier de ses services. En s'engageant avec de nouveaux clients et fournisseurs, la Corporation élargira son noyau de clients et créera des possibilités de croissance des revenus, tout en continuant à axer ses efforts axés sur les marchés du DoD et de la NASA malgré les réductions imminentes des budgets de défense.
  - La CCC travaillera de concert avec sa base d'exportateurs dans les marchés de la défense et de la sécurité à l'échelle mondiale en misant sur les fournisseurs canadiens et américains de matériel militaire et de sécurité qui sont prêts à exporter, pour ouvrir de nouveaux marchés dans les nations alliées ou d'optique commune.

- La CCC déploiera des efforts dans les pays émergents afin d'y apporter un soutien aux exportateurs canadiens de produits et services commerciaux et d'infrastructure, et de les aider à avoir un meilleur accès à des marchés complexes et difficiles en leur offrant une solution complète qui comprend des scénarios de financement ainsi que des services en matière de structuration des contrats, de gestion des contrats, d'assurance de la qualité et de transfert des connaissances opérationnelles.
- La CCC fournira ses services de façon plus efficace, rentable et rationalisée. À cette fin, elle cherchera à obtenir des rendements élevés en fonction d'indicateurs pertinents et continuera à gérer ses ressources de façon prudente. La Corporation améliorera systématiquement ses processus en les uniformisant et en les simplifiant de manière à assurer une qualité supérieure pour les clients et les intervenants lorsqu'il s'agit de fournir des services et produits ou d'exécuter des programmes. En outre, elle continuera à investir dans la technologie afin de moderniser et simplifier ses activités, et de réaliser des économies.
- La CCC continuera à accorder une attention particulière à la qualité de ses produits et services, en créant une culture de la qualité et en misant sur ses effectifs hors pair.
- La CCC continuera à investir dans ses employés afin d'accroître l'engagement, l'innovation et l'excellence opérationnelle. En tant qu'organisation axée sur la valeur, la Corporation est consciente qu'elle doit recruter la prochaine génération de professionnels spécialisés dans la passation de contrats, le développement des affaires, la gestion de projets et la gestion de talents afin d'instaurer une culture du haut rendement ainsi qu'un milieu de travail favorable à l'accomplissement de sa mission. La CCC est déterminée à offrir un soutien renouvelé à ses gestionnaires en mettant en place des programmes de perfectionnement en leadership cohérents et de grande qualité. Grâce à ces programmes, la CCC s'assurera de projeter son image d'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux fondée sur la collaboration, la crédibilité et la compétitivité et, par le fait même, de se positionner comme l'agence d'approvisionnement de choix pour les exportateurs canadiens.

### 4.3 Cadre stratégique 2013-14 à 2017-18

#### Accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers

Le gouvernement du Canada s'attend à ce que la CCC soit **fiable**, efficace et rentable dans le cadre de l'exécution de son mandat qui consiste à soutenir l'expansion du commerce en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers, et aux acheteurs des gouvernements étrangers, à se procurer des biens et services du Canada

Les exportateurs canadiens comptent sur la CCC pour les aider à accroître leur compétitivité en leur permettant d'accéder aux marchés publics étrangers grâce au mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et à des prix **concurrentiels**

Les acheteurs des gouvernements étrangers souhaitent que la CCC, en tant que société d'État du gouvernement du Canada, fasse preuve de **collaboration** lorsqu'elle propose des solutions de gouvernement à gouvernement avec les exportateurs canadiens.

#### Favoriser l'excellence opérationnelle et administrative

ACCROÎTRE LES EXPORTATIONS CANADIENNES	ÊTRE EFFICACE ET RENTABLE	FOURNIR DES SERVICES DE QUALITÉ
<ol style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des initiatives commerciales internationales du gouvernement du Canada</li> <li>Améliorer les relations avec les acheteurs des gouvernements étrangers et les exportateurs canadiens</li> <li>Accroître les exportations canadiennes dans les marchés existants et développer de nouveaux marchés</li> <li>Améliorer la collaboration au sein du portefeuille du commerce international et l'acquisition d'informations commerciales de pointe</li> <li>Continuer à développer les capacités et les systèmes de développement des affaires</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Accroître la confiance dans la proposition de valeur de la CCC</li> <li>Assurer un processus d'établissement des prix transparent et concurrentiel</li> <li>Procéder à l'évaluation, la sélection et la prise de décision concernant les projets de manière opportune et stratégique</li> <li>Continuer à faire preuve de discipline organisationnelle en respectant les politiques, en agissant avec probité et en gérant les risques de façon rigoureuse</li> <li>S'assurer de l'optimisation des capacités internes de la CCC ainsi que du ratio des dépenses par rapport aux revenus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Travailler avec les exportateurs canadiens pour proposer des solutions novatrices qui répondent aux besoins des acheteurs des gouvernements étrangers</li> <li>Démontrer des compétences solides en matière de gestion des risques et de passation de contrats internationaux lors de la structuration et de la rédaction des contrats</li> <li>Gérer les contrats de façon rigoureuse afin que les biens, les services et l'exécution des projets soient conformes aux modalités contractuelles</li> <li>Fournir aux clients une expérience exceptionnelle</li> <li>Renforcer l'image de marque de la CCC</li> </ol>

#### Gérer efficacement le risque d'entreprise et les opportunités

#### Instaurer un milieu de travail exceptionnel

INSTAURER UNE CULTURE DU HAUT RENDEMENT	FAVORISER L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS	FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP
<ol style="list-style-type: none"> <li>Axer la culture de la CCC sur son mandat</li> <li>Éliminer les écarts culturels à la CCC</li> <li>Incorporer les meilleurs comportements de leadership à la Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement de la CCC</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Offrir une expérience de travail exceptionnelle pour les employés</li> <li>Mieux comprendre le milieu de travail de la CCC</li> <li>Fournir aux employés les outils dont ils ont besoin pour effectuer leur travail de façon efficace et rentable</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cerner les « meilleurs comportements de leadership » au sein de la CCC</li> <li>Reconnaître et récompenser les employés qui démontrent des meilleurs comportements de leadership au sein de la CCC</li> <li>Renforcer les capacités internes de la CCC en matière de leadership</li> </ol>

## Accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers

### Secteurs d'activité fondés sur le modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement

ACCORD SUR LE PARTAGE DE LA PRODUCTION DE DÉFENSE (APPD)

DÉFENSE ET SÉCURITÉS MONDIALES (DSM)

AFFAIRES COMMERCIALES INTERNATIONALES (ACI)

#### Proposition de valeur de la CCC pour les exportateurs canadiens

- Accès aux acquisitions du DoD - la CCC est exemptée de la majorité des dispositions Buy America grâce à un règlement des États-Unis
- Administration des contrats et des paiements facilités par la CCC
- Aucun frais de service
- En tant que sous-traitant de la CCC, le fournisseur est représenté par le gouvernement du Canada

- Le partenariat avec le gouvernement du Canada permet de rehausser la crédibilité de l'entreprise, d'atténuer les risques et d'éliminer certaines exigences coûteuses imposées par les acheteurs des gouvernements étrangers
- Permet souvent à l'acheteur du gouvernement étranger d'attribuer des contrats sur appel d'offres restreint
- Meilleur accès aux opportunités d'affaires avec des acheteurs des gouvernements étrangers
- Meilleur accès au soutien du gouvernement du Canada, y compris des ambassades

- Le partenariat avec le gouvernement du Canada permet de rehausser la crédibilité de l'entreprise, d'atténuer les risques et d'éliminer certaines exigences coûteuses imposées par les acheteurs des gouvernements étrangers
- Permet souvent à l'acheteur du gouvernement étranger d'attribuer des contrats sur appel d'offres restreint
- Meilleur accès aux opportunités d'affaires avec des acheteurs des gouvernements étrangers
- Meilleur accès au soutien du gouvernement du Canada, y compris des ambassades

#### Proposition de valeur de la CCC pour les acheteurs des gouvernements étrangers

- Garantie que l'exportateur canadien a été sélectionné au terme d'un examen de la CCC visant à valider ses capacités techniques, financières et administratives
- Attestation de prix justes et raisonnables, conformément aux politiques du gouvernement du Canada sur les coûts et l'établissement des prix
- Garantie d'exécution du contrat - inscrite dans le Defense Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS)
- Gestion des contrats - gestion des différends, assurance de la qualité et atténuation des risques
- Service sans frais puisque la CCC reçoit des crédits parlementaires afin de surveiller la gestion des contrats pour le compte du DoD

- Mécanisme direct de passation de contrats de gouvernement à gouvernement
- Garantie du gouvernement du Canada que les modalités contractuelles seront respectées
- Un processus rigoureux de gestion des risques permet d'assurer que seuls les fournisseurs qualifiés sont appuyés par la CCC
- Processus opérationnels fiables, transparents et conformes à l'éthique
- Surveillance systématique des projets et assurance de la qualité
- Tout produit ou service d'un exportateur canadien peut être fourni et adapté pour satisfaire aux exigences de l'acheteur du gouvernement étranger
- Plus rapide et économique que le programme FMS des États-Unis

- Mécanisme direct de passation de contrats de gouvernement à gouvernement
- Garantie du gouvernement du Canada que les modalités contractuelles seront respectées
- Un processus rigoureux de gestion des risques permet d'assurer que seuls les fournisseurs qualifiés sont appuyés par la CCC
- Processus opérationnels fiables, transparents et conformes à l'éthique
- Surveillance systématique des projets et assurance de la qualité

#### Services de la CCC ALIGNÉS sur priorités du gouvernement du Canada

PASSATION DE MARCHÉS À L'APPUI DES PROGRAMMES D'AIDE DU MAECI ET DE L'ACDI

BUREAUX DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL EN CHINE CONJOINTEMENT AVEC LE MAECI

ENTENTE DE SERVICES PARTAGÉS AVEC PPP CANADA

### 4.3.1 Plan d'entreprise stratégique de la CCC - Objectifs stratégiques et initiatives

Conformément à la philosophie du *Tableau de bord équilibré*, la CCC a établi des initiatives particulières pour chacun des objectifs stratégiques de son cadre stratégique. Les initiatives orienteront l'exécution d'activités particulières, qui permettront de mettre en œuvre la stratégie de la CCC à l'échelle de chaque unité opérationnelle. En outre, des indicateurs et des cibles de rendement permettront d'assurer que les progrès sont accomplis en fonction des ressources disponibles.

Ci-dessous est présenté un aperçu des grandes initiatives qui appuieront la réalisation de chaque objectif stratégique du Plan d'entreprise quinquennal.

#### I.1 Accroître les exportations canadiennes :

Guidée par les politiques du gouvernement du Canada, la CCC élaborera des stratégies ciblées en matière de développement des affaires en misant sur des relations étroites avec les exportateurs, les acheteurs et d'autres ministères.

#### Principales initiatives :

1. Collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre des initiatives commerciales internationales du gouvernement du Canada
  - La CCC travaillera avec ses partenaires du portefeuille du commerce international et avec d'autres intervenants clés du gouvernement du Canada pour s'assurer que les efforts qu'elle déploie en vue d'appuyer les fournisseurs canadiens et les acheteurs étrangers cadrent avec les priorités du gouvernement du Canada. En particulier, la CCC appuiera la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie commerciale mondiale en améliorant l'accès des exportateurs canadiens aux marchés internationaux grâce à la conclusion d'ententes avec d'autres nations. Ces ententes établiront le cadre pour l'élaboration de contrats de gouvernement à gouvernement dans des domaines d'intérêt commun pour les acheteurs étrangers et les fournisseurs canadiens. L'exécution de ces contrats avec les gouvernements étrangers appuiera directement le programme commercial

et de politique étrangère du gouvernement du Canada en ce qui concerne le soutien au développement social par l'intermédiaire du développement économique, le rehaussement de la sécurité dans le monde et l'adoption de pratiques rigoureuses de RSE, tout en assurant le développement et la pérennité des entreprises exportatrices canadiennes qui contribuent à la création d'emplois au Canada et à sa viabilité économique à long terme.

- Par ses ventes au DoD et à la NASA, la CCC continuera à fournir des services dans le cadre de l'APPD, contribuant ainsi à maintenir une infrastructure de défense intégrée en Amérique du Nord et appuyant les PME canadiennes dans les domaines de la défense, de la sécurité, des télécommunications et du renseignement.
  - Dans le cadre du secteur d'activité DSM, la CCC travaillera de concert avec sa base d'exportateurs dans les marchés de la défense et de la sécurité à l'échelle mondiale, en misant sur les fournisseurs canadiens et américains de matériel militaire et de sécurité qui sont prêts à exporter, pour ouvrir de nouveaux marchés dans les nations alliées ou les nations d'optique commune.
  - Dans le cadre du secteur d'activité ACI, la CCC déploiera des efforts auprès des pays émergents qui embrassent la démocratie et la primauté du droit afin d'y apporter un soutien aux exportateurs canadiens de produits et services commerciaux et d'infrastructure, et de les aider à avoir un meilleur accès à des marchés complexes et difficiles en leur offrant une solution complète qui comprend des possibilités de financement ainsi que des services en matière de structuration des contrats, de gestion des contrats, d'assurance de la qualité et de transfert des connaissances opérationnelles.
2. Renforcer les relations avec les acheteurs des gouvernements étrangers et les exportateurs canadiens
    - Pour appuyer son offre de services, la CCC prendra appui sur les efforts de promotion de la marque du Canada prévus dans la nouvelle Stratégie commerciale mondiale pour renforcer son positionnement de partenaire de confiance du gouvernement du Canada,

fondé sur la crédibilité, la compétitivité et la collaboration. Elle fera également la promotion de ses propositions de valeur relatives à ses secteurs d'activité. La CCC poursuivra sa stratégie de promotion en participant activement à de grands événements nationaux et internationaux, en appuyant le ministre du Commerce international dans le cadre de missions commerciales, en fournissant de l'aide à des délégations de gouvernements étrangers qui s'intéressent aux produits et services canadiens, et en entreprenant des démarches proactives en vue de saisir des occasions d'affaires dans les pays inscrits dans ses stratégies de pays et de fournisseurs cibles.

### 3. Consolider les marchés existants et développer de nouveaux marchés

- Tel que mentionné précédemment, le contexte opérationnel de la CCC évolue de façon drastique selon certaines tendances du commerce mondial qui posent des difficultés de plus en plus complexes pour les exportateurs canadiens. La CCC continuera à évaluer les répercussions de ces changements et adaptera ses stratégies et politiques afin de s'assurer d'être bien positionnée pour apporter son aide dans de nouveaux secteurs d'activité et de demeurer souple au regard des besoins des exportateurs. Forte de l'expérience accumulée au cours des trois dernières années en matière de développement des affaires, la CCC a élaboré une stratégie quinquennale de développement des affaires afin de consolider les marchés existants et d'en développer de nouveaux. Cette stratégie prend appui et s'aligne sur la mise en œuvre des stratégies globales et des énoncés politiques du gouvernement du Canada. Elle peut par ailleurs faire l'objet d'ajustements, au besoin, afin de tenir compte des conditions des marchés et des besoins des intervenants et des exportateurs. Les éléments suivants sont au cœur de la stratégie :
  - La mise en œuvre de stratégies axées sur des pays et des exportateurs ciblés, qui prévoient d'une part, la signature d'ententes avec des acheteurs étrangers et, d'autre part, la signature d'ententes-cadres de prestation de services avec des fournisseurs, et qui sont axées sur des approches collaboratives assises sur un rigoureux processus de qualification et une solide gestion des risques. Ces stratégies établissent un processus de hiérarchisation où l'engagement mutuel des parties est calibré en vue d'identifier des clients potentiels, de saisir des opportunités d'affaires et d'amorcer une collaboration stratégique. On les examine régulièrement pour y intégrer l'évolution de la conjoncture mondiale et s'assurer qu'elles cadrent avec les intérêts canadiens. Par exemple, dans le cadre de la stratégie de pays cibles, la Colombie, le Pérou et l'Arabie saoudite pour le secteur d'activité DSM, et le Ghana et le Kenya pour le secteur d'activité ACI, ont été identifiés comme faisant partie du premier tiers de cette stratégie; de même la stratégie visant ces pays cibles fera l'objet d'une réévaluation, tout comme celle concernant d'autres pays, pendant la période couverte par le Plan d'entreprise quinquennal.
  - L'amélioration et la clarification des propositions de valeur pour chaque secteur d'activité, afin de faire ressortir les avantages pour les acheteurs étrangers et les fournisseurs canadiens en termes d'amélioration de l'accès aux marchés et d'accès à des solutions qui tiennent compte de tout le cycle de vie des contrats, y compris la promotion et la représentation des intérêts, la gestion rigoureuse de l'exécution des contrats, et la réduction des coûts grâce à une solide gestion des risques et une administration simplifiée.
  - Une approche collaborative avec des partenaires clés du gouvernement mettant à profit le réseau des Délégués commerciaux du MAECI, les financiers et les assureurs d'EDC et les Attachés militaires du MDN et des Forces canadiennes. Cette approche sera complétée par des relations étroites avec des associations industrielles.
  - Le renforcement des capacités en développement des affaires au moyen du renforcement des habiletés à l'interne et d'un solide ensemble de politiques pour guider le travail des employés de la CCC relativement à tous les aspects du développement des affaires.



4. Améliorer la collaboration au sein du portefeuille du commerce international et l'acquisition d'informations commerciales de pointe

- Conformément à l'initiative précédente, la CCC travaille de concert avec d'autres sociétés d'État et intervenants gouvernementaux clés pour élaborer des protocoles de collaboration fondés sur un esprit de partenariat étroit. La CCC croit qu'une meilleure collaboration permettra d'offrir aux exportateurs canadiens un ensemble bien défini de services et d'outils d'appui afin qu'ils soient plus compétitifs à l'échelle internationale.

5. Continuer à développer les capacités et les systèmes de développement des affaires

- La CCC poursuivra la mise en œuvre de systèmes qui permettent de mieux appuyer la prestation de services aux exportateurs canadiens, notamment le système de gestion des relations avec les clients ainsi que le système de gestion des ressources de l'entreprise relativement aux finances et aux projets. En outre, la CCC continuera à investir dans les activités d'apprentissage et de perfectionnement à l'intention des gestionnaires et des employés, en mettant l'accent sur le leadership et la gestion des relations avec les clients.

**1.2 Être efficace et rentable :** En tant que société d'État du gouvernement du Canada, la CCC veillera à gérer ses ressources financières et humaines d'une façon qui respecte les principes modernes de la comptabilité et de la gestion des ressources humaines. Améliorer l'efficacité et la rentabilité signifie réduire les heures travaillées et les dépenses associées à fournir les services de qualité auxquels les clients s'attendent.

### Principales initiatives :

1. Renforcer la confiance à l'égard de la proposition de valeur de la CCC

- La CCC continuera à améliorer l'approche qu'elle utilise pour promouvoir ses capacités auprès des exportateurs canadiens et des autres ministères qui ont également pour mandat d'aider les entreprises canadiennes à saisir des occasions d'affaires à l'échelle internationale. En particulier, la CCC continuera à mettre l'accent sur les PME, qui représentent actuellement plus de 70 % de son noyau d'exportateurs.

2. Assurer un processus d'établissement des prix transparent, cohérent et concurrentiel

- La CCC s'est dotée d'une Politique d'établissement des prix transparente. Cette politique présente la structure de tarification de la CCC, les possibilités de réduction des tarifs dans le cas d'appels d'offres concurrentiels ou d'initiatives à faible risque. La Politique et son application font partie de l'approche rigoureuse de la CCC en matière de gestion des risques.
- La Stratégie d'établissement des prix de la CCC est fondée sur des évaluations de la valeur et des risques associés à chaque projet, et sur le principe selon lequel la tarification doit toujours être plus élevée que l'ensemble des coûts estimés pour chaque projet.
- Tous les débouchés et toutes les propositions de projet sont soumis à l'approbation du Comité du risque et des opportunités d'affaires (CRO), qui est responsable de veiller au respect de la Politique.
- La Politique sur les prix de la CCC est disponible sur son site web pour améliorer les connaissances des exportateurs et des acheteurs des gouvernements étrangers quant à l'approche équilibrée, basée sur les risques et appliquée à chaque projet que le Corporation a adopté dans l'établissement de sa structure de prix.

3. Procéder à l'évaluation, la sélection et la prise de décision concernant les projets de manière opportune et stratégique

- La CCC utilisera des outils d'acquisition d'informations commerciales de pointe et d'évaluation interne pour s'assurer d'accorder le plus haut niveau de soutien aux projets les plus prometteurs. La CCC s'assure que les opportunités d'affaires et les projets à l'étude sont gérés de façon rigoureuse grâce aux suivis réguliers du CRO et du Comité de la haute direction.
- Le CRO agit à titre d'organe directeur responsable d'examiner et d'évaluer les opportunités qui se présentent dans un marché donné ainsi que les risques auxquels la CCC serait exposée dans le cas où elle déciderait de saisir ces opportunités. Le CRO formule également des recommandations quant à la tarification à appliquer à chaque projet. Le CRO est présidé par le vice-président exécutif et

chef des opérations et est composé de tous les vice-présidents de la Corporation. Des cadres supérieurs des unités des Risques et Finances, des Politiques et de la Gestion de la qualité y participent en qualité de conseillers spéciaux.

4. Continuer à faire preuve de discipline organisationnelle en respectant les politiques, en agissant avec probité et en gérant les risques de façon rigoureuse

- La CCC a consacré des efforts considérables à l'élaboration d'un ensemble exhaustif de politiques qui encadrent tous les aspects de ses activités. Elle veillera à la pérennité de ses politiques internes au moyen d'examen périodiques, et à leur respect, au moyen d'un suivi de conformité proactif.
- La CCC souscrit à des normes élevées en matière de comptabilité financière et de gestion, et produit ses rapports conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Au cours de la période de planification, la CCC continuera à faire en sorte que des pratiques financières exemplaires sont appliquées à toutes ses opérations de manière à ce que ses ressources financières soient gérées avec prudence et probité.
- Au fil des ans, la CCC a élaboré un solide cadre de GRE qui a reçu des éloges du BVG lors de ses examens annuels. La CCC continuera à utiliser son cadre de GRE, tout en veillant à ce qu'il demeure évolutif et pertinent au regard des pratiques exemplaires dans le domaine et du contexte opérationnel dans lequel elle évolue.

5. S'assurer de l'optimisation des capacités internes de la CCC ainsi que du ratio des dépenses par rapport aux revenus

- En tant que société d'État du gouvernement du Canada, la CCC veillera à gérer ses ressources financières et humaines d'une façon qui respecte les principes modernes de la comptabilité et de la gestion des ressources humaines. À cet égard, la CCC utilisera des indicateurs de rendement pour évaluer la valeur de ses investissements, faire des réaffectations stratégiques et chercher à faire des économies et à améliorer l'efficacité.

- La CCC travaillera de concert avec EDC afin de lui transférer ses activités de financement des transactions commerciales. Ce transfert entraînera une réduction des revenus annuels de l'ordre de 3 millions de dollars, qui seront compensés par la mise à contribution des bénéfices non répartis de la CCC au cours des trois prochaines années, lesquels ont progressé de 40,1 millions de dollars<sup>7</sup>, en grande partie en raison des revenus provenant du financement des transactions commerciales. Cette démarche permettra à la CCC de continuer à investir dans ses secteurs d'activité afin de favoriser la croissance des exportations canadiennes grâce à un meilleur accès des exportateurs canadiens aux marchés étrangers.
- La Corporation poursuivra la mise en œuvre de son Plan de rentabilité ainsi que la production de rapports connexes. Ce Plan a été créé dans la foulée des mesures de limitation des coûts prévues dans le Budget de 2010, et a fait l'objet d'une mise à jour pour cadrer avec l'esprit et l'intention des budgets de 2011 et de 2012.

**I.3 Fournir des services de qualité :** La CCC est consciente qu'il est essentiel d'entretenir des relations solides avec ses exportateurs et ses acheteurs. La CCC veillera à ce que les exportateurs canadiens et les acheteurs étrangers connaissent à fond ses capacités afin qu'ils puissent y avoir recours dans le cadre de leurs opérations commerciales internationales. La CCC aidera ses clients de façon rapide, professionnelle et efficace et restera souple de manière à s'adapter à l'évolution de leur environnement opérationnel.

#### **Principales initiatives :**

1. Travailler avec les exportateurs canadiens afin de proposer des solutions novatrices qui répondent aux besoins des acheteurs des gouvernements étrangers
  - Depuis plus d'un demi-siècle, la CCC a été l'instrument politique du gouvernement du Canada pour assurer aux exportateurs canadiens l'accès aux marchés de la défense et de la sécurité des États-Unis grâce à l'APPD. Ce faisant, le gouvernement du Canada a continué à bâtir une solide infrastructure industrielle de défense intégrée en Amérique

<sup>7</sup> Source : Rapport annuel de la CCC 2011-12

du Nord. À l'avenir, la CCC continuera d'adapter ses services de manière à relever les défis et à saisir les débouchés associés au marché américain, et de chercher des moyens d'améliorer son efficacité afin de mieux appuyer les exportateurs canadiens.

- Dans les secteurs d'activité DSM et ACI, la Corporation travaillera étroitement avec les exportateurs canadiens afin de créer des solutions sur mesure en matière d'établissement de contrats pour permettre d'améliorer leur compétitivité et leur accès aux marchés étrangers. Pour ce faire, de meilleures informations d'affaires de pointe devront être développées avec les partenaires gouvernementaux, et de l'expertise en élaboration et exécution de projets clés en main devra être acquise.
2. Démontrer des compétences solides en matière de gestion des risques et de passation de contrats internationaux lors de la structuration et de la rédaction des contrats
    - La CCC, en utilisant les meilleurs principes de gestion des contrats, fournira des biens et services conformes aux lois applicables ainsi qu'aux modalités contractuelles.
    - Au fil du temps, la Corporation examinera son cadre et ses pratiques de GRE pour s'assurer d'être en mesure d'appuyer de nouveaux exportateurs susceptibles de saisir des opportunités d'affaires dans de nouveaux domaines, et ce, sans compromettre ses résultats, sa réputation et sa crédibilité.
  3. Gérer les contrats de façon rigoureuse afin que les biens, les services et l'exécution des projets soient conformes aux modalités contractuelles
    - La réputation et la viabilité de la CCC sont étroitement liées à l'efficacité et à la promptitude avec lesquelles elle exécute les contrats et fournit des services. Ainsi, la CCC continuera à mettre l'accent sur la gestion rigoureuse des contrats et des projets ainsi que sur la surveillance de la conformité afin d'éviter les activités de remédiation des dommages. Des mesures d'atténuation des risques seront mises en place et la Corporation attribuera à la haute direction un
  - rôle accru de surveillance des projets complexes de manière à s'assurer que les contrats sont exécutés conformément aux modalités négociées.
    - En s'appuyant sur les initiatives d'amélioration des processus opérationnels menées au cours des dernières années, la CCC continuera de collaborer avec l'ensemble de parties prenantes en vue de rechercher d'autres possibilités d'amélioration et d'économies dans le processus de passation de contrats dans le cadre de l'APPD.
  4. Fournir aux clients une expérience exceptionnelle
    - Depuis 2010, la CCC effectue un sondage annuel auprès des clients afin de s'assurer qu'elle respecte, et s'efforce de dépasser, les attentes de ses clients. Elle continuera à utiliser cette pratique exemplaire et axera des efforts spécifiques sur les domaines qui nécessitent des améliorations.
    - La Corporation augmentera son engagement auprès des fournisseurs canadiens et recherchera leur avis sur la façon d'améliorer leur expérience en ce qui concerne leurs interactions avec la CCC. Elle continuera à collaborer avec les milieux de l'approvisionnement et de la passation de contrats des États-Unis afin de s'assurer que ses services répondent à leurs attentes.
    - La CCC continuera à promouvoir sa proposition de valeur et renforcera son image de marque afin de rejoindre d'éventuels nouveaux exportateurs et d'accéder à de nouveaux marchés.
  5. Renforcer l'image de marque de la CCC
    - Au cours de la période de planification, la CCC dévoilera une stratégie renouvelée relative à l'image de marque. L'image de marque vise à ce qu'une idée ou une image commerciale publicisée soit reconnue, comprise, et adoptée par plus en plus de clients. L'image de marque est un aspect important des activités de la Corporation, car elle permet de bâtir la réputation, de collaborer de façon plus efficace avec les exportateurs canadiens et les clients des gouvernements étrangers ainsi que d'élargir les activités au-delà des secteurs d'activité d'origine afin de générer de nouvelles sources de revenus.

Plus particulièrement, la CCC :

- accordera une place plus importante aux initiatives visant à bâtir sa réputation internationale en tant qu'organisme par excellence dans les domaines de la passation de contrats et de l'approvisionnement;
- fera connaître ses programmes, compétences et capacités à un plus grand nombre d'acheteurs étrangers potentiels et de fournisseurs canadiens; et
- déploiera des efforts en vue d'être mieux connue en tant que partenaire de confiance du gouvernement du Canada qui appuie les entreprises à accéder aux marchés publics étrangers, au Canada et à l'étranger.

**I.4 Gérer efficacement le risque d'entreprise et les opportunités :** La CCC aura recours à des pratiques de gestion de risque et des possibilités dans toutes les facettes de ses activités afin de s'assurer de la définition, de l'atténuation et de la gestion de tous les risques par rapport aux opportunités offertes aux exportateurs canadiens dans les marchés publics étrangers. Pour y parvenir, l'organisation, les personnes, les processus et les systèmes seront harmonisés afin d'exécuter la stratégie avec succès. Pour chaque opportunité, la CCC favorisera l'innovation tout en réduisant le risque à un niveau acceptable relativement à la réalisation des objectifs.

#### **Principales initiatives :**

1. Améliorer continuellement le Cadre de GRE de la CCC
  - La CCC continuera à examiner annuellement et à tenir à jour un solide Cadre de GRE et des politiques connexes qui traitent des risques stratégiques, opérationnels et transactionnels associés à ses opérations, ainsi que des risques contractuels associés à des projets précis exécutés à l'étranger.
2. Fournir aux employés des séances de formation sur la gestion du risque
  - Afin de permettre à ses nouveaux employés de connaître le Cadre de GRE, et d'y adhérer, la CCC leur donnera de la formation en la matière et offrira régulièrement des cours de formation continue.

3. Présenter mensuellement au CRO des exposés détaillés sur les projets à l'étude (opportunités d'affaires) qui soulignent les risques connexes (stratégiques, opérationnels et transactionnels) et les mesures proposées pour les atténuer/gérer

- Des analyses et des présentations exhaustives réalisées systématiquement permettront de démontrer que les employés comprennent très bien les pratiques de GRE ainsi que leur application aux activités de développement des affaires et d'élaboration de contrats.
4. Présenter mensuellement les contrats sous gestion en faisant ressortir les progrès par rapport aux échéances prévues, les problèmes encourus et les mesures prises pour les régler

- Cette nouvelle pratique mettra l'accent sur les activités requises pour assurer que les contrats sont exécutés dans le respect des délais et du budget conformément aux obligations contractuelles. Cette pratique fera partie des activités d'amélioration visant à assurer le degré élevé de savoir-faire en approvisionnements et passation de contrats internationaux nécessaire pour appuyer adéquatement les exportateurs canadiens à avoir du succès dans les marchés étrangers.

5. Veiller au respect des exigences du Cadre de GRE

- La CCC mettra en place des activités de surveillance pour faire en sorte que ses démarches, projets et contrats soient entièrement conformes au Cadre de GRE.

#### **Expérience de travail exceptionnelle**

**L.1 Instaurer une culture du haut rendement :** La culture organisationnelle détermine « pourquoi et comment la CCC mène les activités qu'elle exécute » et, à cet égard, cette culture peut appuyer ou inhiber sa capacité à réaliser, ou non, son plein potentiel. Une culture du haut rendement vise à harmoniser les activités dans un climat de respect mutuel, d'innovation et de collaboration. Consciente du fait qu'une culture du haut rendement est fortement influencée par des comportements associés au leadership, la CCC veillera à identifier et à promouvoir les comportements qui permettront d'éliminer les lacunes de sa culture organisationnelle actuelle.

En 2012, la CCC et l'IPFPC ont signé une nouvelle convention collective qui prévoit des augmentations économiques de 1,75 %, 1,5 % et 2 % au cours des trois ans de durée de la convention et l'élimination de l'accumulation de l'indemnité de départ en cas de départ volontaire ou de départ à la retraite, ce qui est semblable aux dispositions des conventions que le Conseil du Trésor du Canada a conclues avec ses principaux syndicats. Cette nouvelle convention collective comporte également un engagement à l'égard de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel à hauteur de 3 000 dollars annuellement par employés, ce qui renforce davantage la Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement de la Corporation et jette une base solide pour l'instauration d'une culture du haut rendement.

### Principales initiatives :

#### 1. Axer la culture de la CCC sur son mandat

- Au cours des dernières années, la CCC a fait d'importants investissements dans son personnel, ses processus et ses systèmes, notamment en créant un Cadre d'apprentissage et de perfectionnement et en renouvelant ses politiques en matière de RH. Au cours de la période de planification, la CCC cherchera à instaurer une culture du haut rendement. À cette fin, elle procédera à une évaluation de sa culture actuelle afin de préciser quels sont les éléments inhérents à une culture du haut rendement, et ce, dans le but ultime de mieux appuyer les exportateurs canadiens et de collaborer plus efficacement avec ses partenaires du gouvernement et autres intervenants.

#### 2. Éliminer les écarts culturels à la CCC

- Une fois que la CCC aura établi les éléments qui constitueront sa culture du haut rendement, elle identifiera et prendra les mesures nécessaires pour éliminer les écarts qui pourraient exister entre la culture actuelle et la culture du haut rendement souhaitée, et pour mettre en œuvre les activités ou mesures qui lui permettront de renforcer sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

#### 3. Incorporer les meilleurs comportements de leadership à la Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement de la CCC

- Tablant sur les résultats obtenus au cours des dernières années, la CCC continuera à améliorer sa Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement en cernant les comportements de leadership qui favorisent l'instauration d'une culture du haut rendement et un niveau d'engagement élevé de la part des employés. Des mesures seront mises en place pour incorporer ces comportements à la Stratégie, pour permettre d'optimiser les compétences en matière de leadership et de gérer les talents de manière efficace dans chaque unité de l'organisation.

### L.2 Favoriser l'engagement des employés :

La capacité de la CCC à atteindre ses objectifs est directement reliée aux sentiments de ses employés par rapport à leur expérience de travail. La CCC continuera à favoriser un milieu de travail qui inspire un grand sentiment de fierté chez les employés, en instaurant un environnement sain et sécuritaire marqué par le respect et la valorisation de chaque personne, la reconnaissance de l'excellence, le soutien à la diversité et la non-acceptation du harcèlement. De plus, la Corporation veillera à ce que tous les gestionnaires comprennent l'importance de dialoguer, d'offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement et de fournir des rétroactions opportunes et pertinentes.

### Principales initiatives :

#### 1. Offrir une expérience de travail exceptionnelle pour les employés

- La CCC est consciente qu'une main d'œuvre « engagée » est une main d'œuvre saine et efficace qui mets à profit ses connaissances, expériences et compétences pour atteindre les objectifs stratégiques de la Corporation et produire les meilleurs résultats pour les Canadiens. À cet égard, la CCC rappellera l'importance qu'elle attache au respect des valeurs de l'organisation au regard de toutes ses activités. La Corporation demandera aux employés de participer aux efforts de consolidation de son image de marque lorsqu'ils effectuent des démarches commerciales.

La CCC maintiendra son Programme de récompenses et de reconnaissance du mérite pour souligner les accomplissements individuels et d'équipe ainsi que les comportements exemplaires. En outre, la Corporation améliorera les programmes actuels et les séances de sensibilisation dans les domaines de la diversité et de la prévention du harcèlement et adoptera des pratiques exemplaires pour préserver la santé mentale en milieu de travail.

## 2. Mieux comprendre le milieu de travail de la CCC

- La CCC collectera et analysera des données supplémentaires pour mieux comprendre ce qui est important pour ses employés, puis mettra l'accent à réduire les écarts qui existent entre les caractéristiques de son milieu de travail actuel et celles d'un milieu de travail qu'elle souhaite instaurer en tant qu'organisation de calibre mondial.

## 3. Fournir aux employés les outils dont ils ont besoin pour effectuer leur travail de façon efficace et rentable

- Au cours des cinq dernières années, la CCC a fait d'importants investissements dans ses processus et systèmes afin d'améliorer la prestation des services et de fournir aux employés des outils de pointe pour leur permettre d'atteindre leur plein rendement. La CCC continuera à évaluer les investissements requis afin de demeurer à l'avant-garde des organisations de même nature et envergure, et ainsi s'assurer que ses employés disposent du matériel, des technologies, des outils et des systèmes qui leur permettront d'accomplir leur travail de façon efficace et rentable.
- En particulier, pendant la période de planification, la CCC mettra à jour son système PRO et procédera à l'implantation d'un système de gestion des relations avec les clients. De plus, la CCC lancera un projet pour améliorer ses pratiques de gestion de l'information au moyen d'un système électronique de gestion des documents et des dossiers (SEGDD). On s'attend à ce que ces systèmes permettent d'améliorer le rendement des employés de la CCC et d'accroître la viabilité de l'organisation.

**L.3 Faire preuve de leadership :** Le leadership est un ensemble de comportements et de caractéristiques qui mobilisent et inspirent les employés autour d'une vision commune, et les incite à travailler à la réalisation des objectifs d'une façon qui tient compte des valeurs de la Corporation, de l'importance des personnes et de l'adhésion à des normes élevées en matière d'éthique. Au sein de la CCC, ces comportements et caractéristiques procurent un sentiment de fierté lors de l'atteinte des résultats.

## Principales initiatives :

### 1. Cerner les « meilleurs comportements de leadership » au sein de la CCC

- En s'appuyant sur les résultats obtenus au cours des dernières années, la CCC continuera d'améliorer sa Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement en cernant les comportements associés au leadership qui favorisent l'instauration d'une culture du haut rendement et un niveau d'engagement élevé de la part des employés.

### 2. Reconnaître et récompenser les employés qui démontrent des meilleurs comportements de leadership au sein de la CCC

- La CCC passera en revue et mettra à jour son Programme de récompenses et de reconnaissance du mérite pour s'assurer qu'il met clairement l'accent sur les employés qui incarnent et qui véhiculent les valeurs de la CCC dans le cadre de leur travail et de leurs relations. De plus, le programme sera amélioré afin de tenir compte des meilleurs comportements associés au leadership cernés comme des éléments clés d'une culture du haut rendement et qui favorisent un niveau d'engagement élevé de la part des employés.

### 3. Renforcer les capacités internes de la CCC en matière de leadership

- La CCC misera sur sa Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement pour améliorer à tous les niveaux ses programmes de perfectionnement en matière de leadership. Cette démarche aidera les employés à réaliser leur plein potentiel et permettra à la Corporation de conserver sa position d'employeur de choix dans le contexte d'un bassin de main-d'œuvre de plus en plus concurrentiel.

#### 4.4 Tableau de bord équilibré – Objectifs/indicateurs/cibles

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	RÉEL 2011/12	PRÉVU 2012/13	CIBLE 2013/14 (ANNÉE 1)	CIBLE 2017/18 (ANNÉE 5)
<b>Accroître les exportations canadiennes</b>	<b>1. Secteur d'activité de l'APPD</b> Ventes au DoD des États-Unis dans le cadre de l'APPD et à la NASA				
	a. Valeur des contrats signés	1,48 G\$	0,57 G\$	0,55 G\$	0,55 G\$
	b. Valeur des opérations commerciales	2,12 G\$	1,75 G\$	1,17 G\$	0,55 G\$
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats/ débouchés grâce à la CCC	110	108	90	100
	<b>2. Secteur d'activité DSM</b> Ventes liées à la DSM aux alliés et aux nations d'optique commune				
	a. Valeur des contrats signés	32,74 M\$	216,47 M\$	200,17 M\$	243,30 M\$
	b. Valeur des opérations commerciales	66,01 M\$	96,67 M\$	211,00 M\$	233,01 M\$
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats/ débouchés grâce à la CCC	10	21	24	30
	<b>3. Secteur d'activité ACI</b> Ventes liées aux ACI à des acheteurs publics dans les marchés émergents et en développement				
a. Valeur des contrats signés	237,70 M\$	198,11 M\$	200,80 M\$	217,18 M\$	
b. Valeur des opérations commerciales	272,33 M\$	327,97 M\$	176,10 M\$	213,69 M\$	
c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats/ débouchés grâce à la CCC	6	18	23	28	
<b>Être efficace et rentable</b>	1. Les résultats/excédents d'exploitation (déficit)	0,24 M\$	1,78 M\$	(1,35) M\$	0,38 M\$
	2. Dépenses administratives en tant que pourcentage des opérations commerciales	1,2 %	1,4 %	1,8 %	2,6 %
	3. Dépenses administratives en tant que pourcentage des revenus et des crédits parlementaires	99,0 %	94,4 %	104,5 %	98,2 %
<b>Fournir des services de qualité</b>	1. Satisfaction des clients (Résultats du Sondage auprès des clients)	80 %	80 %	80 %	80 %
	2. Nombre de partenariats stratégiques	28	55	55	60
	3. Frais de service	12,72 M\$	16,26 M\$	11,50 M\$	12,71 M\$
<b>Gérer efficacement le risque d'entreprise et les possibilités</b>	1. Dépenses de remédiation de contrats en tant que pourcentage des opérations commerciales	0 %	0 %	<0,05 %	<0,05 %
	2. Mise en œuvre des recommandations émanant des vérifications du BVG	100 %	100 %	100 %	100 %
	3. Conformité aux modalités de paiement des contrats commerciaux	98 %	98 %	99 %	100 %
<b>Expérience de travail exceptionnelle</b>	1. Pourcentage d'employés qui ont signé le Code de conduite et le Code de déontologie des affaires.	100 %	100 %	100 %	100 %
	2. Taux de maintien en poste des employés	94,4 %	97,3 %	≤95 %	≤90 %
	3. Pourcentage d'employés qui ont établi un plan d'apprentissage	71 %	75 %	75 %	80 %
	4. Moyenne de jours de maladie par année	3,7 jours par employé	<5 jours	<5 jours	<5 jours

## 4.5 Gestion du risque d'entreprise

La gestion des risques est un enjeu important lorsqu'il est question de mettre en œuvre des stratégies pour atteindre les objectifs organisationnels. La Corporation possède un Cadre de GRE éprouvé dont l'approche comprend la définition, l'évaluation et les mesures d'atténuation des risques, ainsi que le suivi, les communications et les formations connexes. Le cadre de GRE est examiné et mis à jour annuellement en collaboration avec le Conseil d'administration, la haute direction et des experts dans le domaine de la gestion des risques.

Le cadre définit les risques en fonction de trois grandes catégories : les risques stratégiques, opérationnels et transactionnels. Ces risques sont cernés et gérés de manière à rester dans les limites du seuil d'exposition et de tolérance au risque de la CCC. Le Cadre de GRE précise aussi qui sont les responsables du risque et les rôles connexes au sein de la Corporation. La responsabilité de la gestion des risques est présente à tous les niveaux de l'organisation, à commencer par le Conseil d'administration et les comités de Vérification et des Opérations, qui garantissent que le programme de GRE de la CCC est à jour, efficace et examiné régulièrement. La direction de la CCC crée et entretient les structures, les politiques et les procédures relatives aux risques de la Corporation. Le Comité du risque et des opportunités d'affaires de la Corporation est ensuite chargé d'en assurer la gestion.

Les risques visés par la CCC lors de cette période de planification peuvent être résumés comme suit :

### **Les risques stratégiques (associés au mandat, à l'organisation, à la réputation, au contexte commercial et aux finances)**

Le principal risque stratégique auquel la CCC doit faire face demeure associé au contexte commercial en raison de l'incertitude qui pèse sur l'économie mondiale. Les problèmes d'endettement qui persistent en Europe, le prix élevé du pétrole, le déficit et la croissance anémique des États-Unis et le ralentissement de la croissance en Chine et dans les marchés émergents sont tous des facteurs qui contribuent au climat d'incertitude.

En tant que nation exportatrice, le Canada dépend de la demande des économies de marché étrangères pour les biens et services des exportateurs canadiens. La solidité financière des exportateurs du Canada est tributaire d'une demande soutenue. L'incertitude du contexte commercial constitue un risque réel pour la CCC à la fois du point de vue de ses répercussions éventuelles sur les revenus prévus de ses projets et de la fragilisation financière possible de l'assise de ses fournisseurs.

L'incertitude économique tend également à susciter l'adoption par certains pays de mesures protectionnistes comme moyen d'encourager leurs économies. Cette incertitude tend par ailleurs à limiter la disponibilité de financement pour les projets, accroissant alors le coût des emprunts. Ces deux scénarios pourraient avoir des répercussions sur les ventes des exportateurs à l'étranger.

Les événements récents aux États-Unis sont source d'inquiétude. Bien que la stabilité politique soit assurée par la réélection du président Obama, d'autres défis se profilent. Les transactions de la CCC avec le DoD ont été touchées par la réduction des dépenses de ce dernier avant la tenue des élections américaines et par l'incertitude des commandements en charge des approvisionnements quant à leur capacité d'acheter des biens et services devant la menace imminente de mise sous séquestre en 2013. La réduction des dépenses semble être la tendance pour le DoD et d'autres ministères de la Défense. On remet également en question les augmentations prévues pour certains programmes de réparation et de remise à neuf, qui étaient auparavant vus comme un palliatif aux réductions des dépenses dans les nouveaux programmes du DoD. La Corporation suit de près les plans du DoD pour tenter d'en saisir les tendances et les besoins en matière d'approvisionnements. Afin de continuer à effectuer des transactions avec le DoD, la CCC adopte une stratégie d'atténuation des risques qui consiste à faire en sorte que sa proposition de valeur soit bien comprise.

Pour atténuer le risque associé au contexte commercial, la Corporation concentre ses activités dans des pays où la situation économique et politique offre de réelles possibilités et où le financement de projets est possible.



### **Risques opérationnels (associés à la gestion de l'information, aux systèmes d'information, aux personnes, aux politiques et aux processus, ainsi qu'à la planification de continuation des opérations)**

Le principal risque opérationnel auquel est exposé la CCC a trait au besoin de s'assurer que sa capacité sur le plan des ressources humaines est appropriée (en termes de nombre et de compétences) pour répondre à ses besoins opérationnels évolutifs. Les changements récents dans la façon dont la Corporation s'acquitte de ses obligations dans le cadre de l'APPD ont été bien gérés, et les niveaux de dotation semblent adéquats. Pour trouver le juste équilibre entre le nombre d'employés et les compétences dans les domaines de la structuration de contrats, de la gestion de contrats et du développement des affaires, il faut tenir compte du caractère variable des engagements non réalisés de la CCC et des longs délais du processus d'élaboration des projets.

Pendant l'exercice 2012-13, une nouvelle convention collective a été signée, ce qui permettra d'assurer la stabilité de la main-d'œuvre et de regonfler le moral des employés. Pour répondre aux besoins à long terme des travailleurs, la direction met à jour sa Stratégie relative aux ressources humaines en s'efforçant d'aborder les enjeux clés comme le recrutement, la rétention, la compensation, les bénéfices compensatoires et la formation.

### **Risques transactionnels (associés au rendement des fournisseurs, au contexte international, aux contrats, aux taux de change et à la Responsabilité sociale des entreprises)**

La croissance soutenue du dollar canadien constitue un risque pour la Corporation, car elle rend les biens et services canadiens plus chers pour les acheteurs étrangers et pourrait entraîner une baisse globale des ventes à l'étranger. Cette baisse pourrait avoir des répercussions sur les cibles de l'organisation relatives à la croissance des exportations et à la génération de revenus.

Pour composer avec un dollar canadien fort, les exportateurs canadiens doivent soit accroître leur efficacité, soit réduire leur marge de profit. En cas de réduction de la marge de profit, l'assise financière des exportateurs de la CCC pourrait se fragiliser. Or la Corporation compte sur ces exportateurs canadiens pour remplir toutes ses obligations contractuelles pour le compte des acheteurs étrangers. La Corporation suit de près la situation financière de ses exportateurs et n'a pas observé de baisse significative, jusqu'à maintenant, de la solidité financière de son portefeuille d'exportateurs.

La CCC suit et évalue régulièrement les risques permanents liés aux marchés pour tous ses contrats en cours et potentiels.

## **4.6 Responsabilité sociale des entreprises**

La RSE et la bonne conscience sociale sont importantes pour la CCC. Comme elle représente à la fois le gouvernement du Canada et les exportateurs canadiens, la Corporation doit examiner avec soin toutes les répercussions de ses activités commerciales, non seulement au Canada, mais aussi à l'étranger. La CCC est déterminée à faire de la RSE un élément indissociable de ses pratiques commerciales, et est fière des politiques et pratiques connexes qu'elle a mises en œuvre à ce jour. L'attention qu'elle porte à ce sujet se reflète dans ses pratiques commerciales durables, son engagement à l'égard de la protection de l'environnement, ses activités saines et sécuritaires, ainsi que dans sa participation exceptionnelle à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada.

La vision de la CCC en matière de RSE établit les fondements de sa stratégie et du cadre de RSE de la Corporation:

*« À la CCC, nous nous engageons à exercer nos activités de façon responsable sur les plans environnemental, social et éthique, et à respecter les engagements internationaux du Canada, tout en accomplissant le mandat d'intérêt public de la Corporation, dans les limites des ressources disponibles. »*

Le cadre de RSE de la CCC guide les employés dans l'adoption de pratiques professionnelles et commerciales. De fait, les principes de la RSE sont intégrés dans toutes les pratiques commerciales de la CCC et constituent un élément de sa proposition de valeur pour les gouvernements étrangers qui tiennent à travailler avec un organisme qui accorde de l'importance au respect de l'environnement et à l'adoption de pratiques commerciales éthiques. La Corporation a les politiques suivantes en place :

- Code de conduite;
- Code de déontologie des affaires;
- Politique d'écologisation des opérations de la CCC;
- Politique sur la divulgation interne d'actes répréhensibles au travail;
- Politique de la sécurité et de la santé au travail;
- Politique visant à favoriser un milieu de travail libre de harcèlement.

En outre, la RSE est inhérente au travail de la CCC, puisque la Corporation contribue à promouvoir la transparence des pratiques commerciales dans les pays où elle exerce des activités. Pour accroître les échanges commerciaux, la CCC se concentre sur les domaines où le gouvernement a un rôle clair à jouer. Elle assure la transparence des processus de passation de contrats et d'approvisionnement internationaux en répondant aux besoins de capacités additionnelles en passation de contrats dans le secteur de la défense et dans les marchés émergents et en développement, et en aidant les gouvernements étrangers à bénéficier des capacités d'exportation du Canada par la négociation et l'exécution de contrats de gouvernement à gouvernement. Par exemple, lorsque la CCC signe un contrat avec un acheteur d'un gouvernement étranger, puis un contrat avec un exportateur canadien, il en résulte un contrat de gouvernement à gouvernement sécuritaire et solide sur le plan déontologique, et assorti des meilleures modalités possibles pour toutes les parties concernées. Ainsi, la Corporation aide à promouvoir des pratiques commerciales responsables et éthiques dans les pays où elle exerce ses activités.

## Plan financier de la CCC

### 5.1 Budget de fonctionnement, budget d'investissement et plan d'emprunt

La présente section du Plan d'entreprise expose le budget de fonctionnement, le budget d'investissement et le plan d'emprunt de la CCC. Elle présente également les états financiers pro forma, les objectifs financiers et les principales hypothèses sous-jacentes à sa planification quinquennale. Elle se termine par les prévisions de la Corporation pour 2012-13.

### 5.2 Budget de fonctionnement pour 2013-14

Le budget de fonctionnement pour 2013-14 et les exercices subséquents repose sur les objectifs et les hypothèses de planification exposés aux sections 5.5, Objectifs financiers, et 5.6, Principales hypothèses de planification quinquennale.

En 2013-14, la CCC prévoit un déficit d'exploitation de 1,4 million de dollars et des produits nets de 12,5 millions de dollars.

En 2013-14, les produits nets (qui excluent les crédits parlementaires) se ramèneront à 12,5 millions de dollars, alors qu'ils étaient établis à 17,2 millions de dollars dans les prévisions de 2012-13, ce qui constitue une baisse de 4,7 millions de dollars ou de 27 %. Ce déclin est attribuable en grande partie au transfert à EDC des activités de financement des opérations commerciales de la CCC, comme il a été expliqué à la section sur l'examen du mandat, et à la réduction des frais de service liés au secteur des ACI en raison du quasi-achèvement de grands projets d'infrastructure en Équateur et au Ghana et de la fin d'un important contrat signé en 2012-13 au Kenya. Au cours de la période de cinq années sur laquelle porte le Plan d'entreprise, on prévoit que les revenus annuels moyens reviendront à leur niveau antérieur, entre 13 et 14 millions de dollars, passant de 12,5 millions de dollars en 2013-14 à 14,0 millions de dollars en

2017-18, soit une progression annuelle moyenne d'environ 3 %. Le Conseil du Trésor a approuvé des crédits parlementaires de 15,5 millions de dollars pour 2013-14, le même montant qu'en 2012-13. Toutefois, la Corporation s'attend par la suite à une diminution de ses crédits parlementaires, qui devraient passer à 13,8 millions de dollars d'ici 2017-18, coïncidant avec le déclin des opérations commerciales dans le cadre de l'APPD principalement sous l'effet de la réduction prévue des ventes de véhicules blindés légers (VBL) dans l'avenir.

Les résultats financiers illustrent aussi la croissance des opérations commerciales et des frais perçus au cours de la période d'application du Plan d'entreprise. Ils tiennent également compte de la disparition des frais tirés du financement des opérations commerciales, à la suite du transfert de ces activités à EDC. Ce transfert entraînera un déficit d'exploitation en 2013-14. À compter de 2014-15, le Plan dénote le rajustement continu des crédits parlementaires accordés à la CCC, qui équivalront à 2,5 % des opérations commerciales prévues dans le cadre de l'APPD. Ce rajustement ramène les crédits à un niveau proportionnel au coût d'exécution du programme de l'APPD, à raison d'un point de pourcentage de moins que le taux exigé par l'organisation des FMS des États-Unis pour la prestation de services similaires. Ce taux de 2,5 % permettra aux crédits alloués à la CCC de fluctuer en fonction du volume d'affaires dans le secteur de l'APPD. D'ici 2014-15, la CCC aura pleinement surmonté la perte des revenus tirés des activités de financement des opérations commerciales, à la suite de leur transfert à EDC. Toutefois, la réduction anticipée des crédits parlementaires accordés à la CCC en 2014-15 fait en sorte qu'un déficit d'exploitation est prévu. En 2015-16, la CCC enregistrera à nouveau un excédent d'exploitation, après avoir réduit globalement les dépenses de 14 % au cours des trois premières années de la période de planification : soit de 5 % en 2013-14 et en 2014-15 respectivement et de 4 % en 2015-16.

Si les revenus dépassent les prévisions du présent Plan, la CCC rajustera les dépenses en conséquence, si nécessaire, en veillant à ce qu'elles demeurent proportionnées aux ressources requises pour prendre en charge un volume d'affaires accru.

Un montant de 100 000 \$ a été inscrit au titre des dépenses de remédiation de contrats pour 2013-14, conformément au budget de 2012-13, ce qui représente une baisse importante par rapport aux dépenses annuelles moyennes de 2,2 millions de dollars engagées à ce chapitre au cours des dix dernières années. Le faible montant prévu témoigne des pratiques rigoureuses de la CCC en matière de gestion des risques et des contrats.

pas leurs factures dans ce délai. Pour 2013-14, la Corporation demande la même somme que l'an dernier, soit 40 millions de dollars, en monnaie canadienne ou son équivalent en dollars américains, étant donné qu'elle contracte des emprunts libellés en dollars américains pour éviter les risques de change. Comme les années précédentes, la CCC demande à pouvoir effectuer des emprunts remboursables dans un délai de 120 jours pour payer les factures reçues. La Corporation s'attend à effectuer les emprunts en monnaie canadienne au taux préférentiel canadien, et ceux contractés en monnaie américaine, au taux préférentiel américain.

Le tableau qui suit présente les besoins d'emprunt de la CCC pour la période allant de 2013-14 à 2017-18 :

DESCRIPTION	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Emprunts à court terme pour l'APPD et la NASA (jusqu'à 120 jours)	40 M\$	40 M\$	40 M\$	40 M\$	40 M\$
Autorisation d'emprunt totale demandée	40 M\$	40 M\$	40 M\$	40 M\$	40 M\$

### 5.3 Budget d'investissement pour 2013-14

La Corporation ne prévoit pas de dépenses en capital importantes en 2013-14. La Corporation chiffre à environ 250 000 dollars les achats courants de matériel, de meubles et d'accessoires dont elle aura besoin au cours de l'exercice 2013-14, lesquels sont prévus dans le budget de fonctionnement.

### 5.4 Plan d'emprunt pour la période allant de 2013-14 à 2017-18

Dans le présent Plan d'entreprise, la CCC sollicite l'autorisation du ministre afin de pouvoir effectuer des emprunts jusqu'à concurrence de 40 millions de dollars, ou son équivalent en dollars américains, auprès de diverses institutions financières.

La Corporation a besoin de fonds de roulement pour assurer la mise en œuvre des programmes relatifs à l'APPD et à la NASA. La CCC paie les exportateurs canadiens dans le cadre des contrats liés à l'APPD et à la NASA dans les 30 jours suivant la réception des factures. Pour ce faire, elle doit disposer d'une marge de crédit d'exploitation à titre préventif, au cas où le DoD ou la NASA ne paieraient

### 5.5 Objectifs financiers

Afin d'atteindre ses objectifs d'affaires généraux, la CCC cherchera à atteindre les objectifs financiers suivants :

#### **Augmentation des opérations commerciales et des frais de service**

Les opérations commerciales correspondent aux livraisons et aux travaux réalisés par les fournisseurs de la CCC (les exportateurs canadiens). La Corporation poursuivra ses efforts pour établir une solide filière d'occasions d'affaires dans le but d'accroître le volume de ses opérations commerciales et ses frais de service dans l'avenir. Pour y parvenir, elle mettra en œuvre sa stratégie quinquennale de développement des affaires, ce qui l'amènera notamment à mettre à profit ses relations existantes pour élargir son bassin d'acheteurs étrangers et d'exportateurs, à appliquer des stratégies axées sur certains pays et fournisseurs, à utiliser sa proposition de valeur renforcée pour aller de l'avant et à tirer parti de ses solides partenariats avec des acteurs clés du gouvernement.

En ce qui concerne les marchés de la défense, la CCC se consacra à l'examen de son contexte opérationnel

en vue d'accroître l'accès aux marchés du DoD et de la NASA dans le cadre de l'APPD et de repérer de nouveaux clients et marchés qui pourraient bénéficier de ses services. En nouant des liens avec de nouveaux clients et fournisseurs, la Corporation élargira son noyau de clients et créera des possibilités de croissance des revenus, tout en continuant d'axer ses efforts sur les marchés du DoD et de la NASA, malgré les réductions imminentes des budgets de défense. La CCC travaillera de concert avec les exportateurs clients dans les marchés mondiaux de la défense et de la sécurité, en misant sur les fournisseurs canadiens et américains de matériel militaire et de sécurité qui sont prêts à exporter pour ouvrir de nouveaux marchés dans les nations alliées.

Pour ce qui est des pays émergents et en développement, la CCC apportera un soutien aux exportateurs canadiens de produits et services commerciaux et d'infrastructure et facilitera leur accès à des marchés complexes et difficiles en leur offrant une solution complète comprenant des scénarios de financement ainsi que des services en matière de structuration des contrats, de gestion des contrats, d'assurance de la qualité et de transfert des connaissances sur le terrain.

### **Préservation du capital**

La CCC continuera de renforcer sa situation financière en assurant une croissance modérée de son assise financière au moyen de stratégies d'investissements continus. À cette fin, la CCC tâchera de faire en sorte que toute hausse des dépenses soit proportionnelle à l'augmentation des revenus, de réduire au minimum les dépenses liées à la remédiation de contrats et de chercher des moyens d'utiliser ses capitaux pour favoriser l'innovation.

En prévision de la perte des revenus associés aux activités de financement des opérations commerciales et de la réduction attendue des crédits parlementaires, la Corporation prendra des mesures en vue de mieux harmoniser ses ressources avec ses activités futures; toutefois, cette situation se traduira par des déficits d'exploitation en 2013-14 et en 2014-15. Comme on l'a indiqué plus tôt, la Corporation prévoit dégager un excédent d'exploitation annuel au cours des exercices ultérieurs.

### **Plan de rentabilité**

Dans le Budget de 2011, le gouvernement fédéral a prévu la réalisation d'un examen stratégique et opérationnel des dépenses de programmes directes bénéficiant de crédits votés par le Parlement, et le Budget de 2012 a continué de mettre l'accent sur la réduction du déficit. Conformément aux orientations données par le gouvernement, la CCC a mis en œuvre un Plan de rentabilité afin de fournir aux Canadiens des services au meilleur coût possible.

Dans l'évaluation des économies possibles, la CCC a mis l'accent sur l'amélioration de l'efficacité de ses activités et a réexaminé ses processus opérationnels et ses plateformes de services. Par exemple, la CCC a établi une entente de services partagés avec PPP Canada afin de générer des économies d'échelle par la prestation de services aux deux organisations. La CCC a aussi plafonné au niveau de 2009-10 les frais de déplacement dans le secteur d'activité financé par les crédits parlementaires (APPD) et exercé un contrôle sur les frais d'accueil et de conférence. De plus, la CCC poursuit le processus pour internaliser un grand nombre des services actuellement fournis par TPSGC, afin d'éviter la hausse des frais perçus par ce ministère et d'assurer l'uniformité et l'efficacité des services offerts par la Corporation.

Conformément aux mesures de limitation des coûts du gouvernement, la CCC continuera de chercher des moyens de faire des économies tout en augmentant les revenus tirés des frais de service. Cet objectif a orienté les initiatives prises par la CCC pour relever les défis de l'année écoulée et continue de la guider dans ses efforts pour se positionner de manière à garantir sa réussite et sa croissance futures.

## **5.6 Principales hypothèses de planification quinquennale**

Pour établir les prévisions relatives aux principaux postes de son budget de fonctionnement, la Corporation a posé les hypothèses de planification quinquennale suivantes :

- APPD - La valeur des contrats signés dans le cadre du programme de l'APPD de la CCC, qui comprend les grands projets relatifs aux VBL, devrait revenir à 550 millions de dollars annuellement, soit le niveau qui était habituellement enregistré dans ce secteur

d'activité clé avant les ventes phénoménales de VBL à des gouvernements étrangers par l'entremise du programme FMS du DoD, qui ont commencé en 2001-02 et dont les livraisons, et les opérations commerciales connexes, devraient se poursuivre jusqu'en 2014-2015. Même si le gouvernement des États-Unis réduit ses dépenses militaires, on s'attend à ce que les postes de dépenses liés à l'approvisionnement demeurent constants et stables tout au long du cycle de planification quinquennal. La CCC se positionnera également de façon stratégique pour vendre du matériel et des services dans le cadre de son secteur DSM, plutôt que dans le cadre de l'APPD, dans la mesure du possible.

- DSM - Sur la base des débouchés actuels et des projets potentiels pour lesquels la probabilité d'obtention du contrat est égale ou supérieure à 40 %, la CCC prévoit que la valeur des contrats signés passera de 200,2 millions de dollars en 2013-14 à 243,3 millions de dollars en 2017-18, soit une croissance annuelle de 5 % pour les cinq années du cycle de planification. À cet égard, la CCC suit des pistes solides en Argentine, en Colombie, au Honduras, au Pérou et dans plusieurs pays du Moyen-Orient.
- ACI - Sur la base des débouchés actuels et des projets potentiels pour lesquels la probabilité d'obtention du contrat est égale ou supérieure à 40 %, la CCC prévoit que la valeur des contrats signés passera de 150,8 millions de dollars en 2013-14 à 156,4 millions de dollars en 2017-18, ce qui représente une croissance annuelle de 5 % pour les cinq années du cycle de planification. À cet égard, la CCC suit des pistes solides en Colombie, au Pérou, au Ghana, au Honduras et à Trinité-et-Tobago.
- Approvisionnement - La CCC prévoit que la valeur de ses contrats signés passera de 27,0 millions de dollars en 2013-14 à 32,8 millions de dollars en 2017-18, soit une croissance annuelle de 5 % pour les cinq années du cycle de planification. En général, la valeur et l'envergure des opérations liées à des projets d'approvisionnement sont moindres, mais elles peuvent aussi porter à l'occasion sur de grands projets de construction. Les activités dans ce secteur varient selon les besoins du MAECI, de l'ACDI et d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, mais la plupart des projets prévus découlent de la collaboration de la Corporation avec le PPM, le PARCLC, le GTSR et le PARCA du MAECI.

### Opérations commerciales

Les opérations commerciales mesurent la valeur de la livraison du matériel ou produit, des services ou, encore, des travaux exécutés une fois qu'un contrat est signé et prend effet. Les frais de service sont perçus à mesure que les livraisons sont réalisées ou que les travaux sont accomplis, d'où l'importance des hypothèses faites pour estimer les délais de livraison et d'exécution. Pour déterminer la proportion moyenne de travail exécuté dans le cadre des contrats signés au cours d'une année donnée, plusieurs facteurs sont pris en considération : la durée du contrat, le nombre de produits livrables ou d'échéances clés ainsi que la date de signature et de prise d'effet du contrat. Tous ces facteurs sont évalués dans chaque secteur d'activité afin d'établir le ratio moyen à appliquer à la valeur prévue des contrats signés.

Sur la base d'une analyse des tendances historiques des livraisons et des travaux exécutés, les hypothèses suivantes sont appliquées à la valeur des contrats signés afin de dériver la valeur des opérations commerciales et des frais de service, le cas échéant :

- APPD - Une fois un contrat signé et en vigueur, 65 % des obligations contractuelles (principalement des livraisons), en moyenne, sont accomplies au cours de la première année ou pendant l'année où le contrat est signé et prend effet; 20 % sont réalisées la deuxième année et 15 %, la troisième année.
- DSM - Une fois un contrat signé et en vigueur, 35 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont accomplies au cours de la première année; 40 % sont réalisées la deuxième année et 25 %, la troisième année.
- ACI - Pour la plupart des projets d'infrastructure, une fois un contrat signé et en vigueur, 15 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont accomplies au cours de la première année; 20 % sont réalisées la deuxième année, 45 %, la troisième année et 20 %, la quatrième année. La Corporation a notamment signé des contrats portant sur des projets de gestion des systèmes de loterie au Nicaragua et au Honduras, qui continueront de contribuer à la valeur des contrats signés, des opérations commerciales et des frais de service dans les années qui viennent. La valeur des contrats signés et des opérations commerciales correspond à la totalité de la valeur des ventes de loterie réalisées au cours de l'année et sont estimées à environ 125 millions de dollars

annuellement pendant le cycle de planification de cinq ans, sur la base des niveaux actuels. En ce qui concerne les contrats conclus par la Corporation à Cuba, une fois qu'ils ont été signés et ont pris effet, 70 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont accomplies la première année, 25 %, la deuxième année et 5 %, la troisième.

- Approvisionnement - Une fois qu'un contrat a été signé et a pris effet, 70 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont accomplies la première année, 20 %, la deuxième année et 10 %, la troisième.

### **Frais de service**

- APPD - La CCC ne perçoit pas de frais pour les services fournis dans ce secteur d'activité, mais reçoit plutôt des crédits parlementaires annuels. Comme on l'a déjà indiqué à la section 5.2 portant sur le budget de fonctionnement pour 2013-14, la Corporation anticipe une diminution de ses crédits, qui coïncidera avec le déclin des opérations commerciales liées à l'APPD, principalement sous l'effet de la réduction attendue des ventes de VBL dans l'avenir. Les crédits parlementaires annuels alloués correspondent à 2,5 % des opérations commerciales prévues dans le cadre de l'APPD. Étant donné la nature changeante des opérations commerciales, les crédits accordés augmenteront ou diminueront sur la base de l'application du taux de 2,5 % aux opérations commerciales potentielles. Ce taux de 2,5 % se compare avantageusement au taux de frais de service exigé dans le programme FMS du DoD.
- DSM - Plusieurs gros contrats à l'étude pourraient donner lieu à une hausse importante des revenus découlant des frais de service. Les frais de service sont fixés en fonction de la stratégie d'établissement des prix de la CCC, qui tient compte de l'exposition aux risques. Les frais perçus sont comptabilisés comme des produits lorsque les biens et les services sont livrés. Aux fins de ses prévisions, la Corporation applique un taux moyen de frais de service de 2,5 % aux opérations commerciales prévues dans le secteur DSM au cours des cinq ans du cycle de planification.
- ACI - Les frais de service sont fixés en fonction de la stratégie d'établissement des prix de la CCC, qui

tient compte de l'exposition aux risques. Les frais perçus sont comptabilisés comme des produits lorsque les biens et les services sont livrés. Aux fins de ses prévisions, la Corporation applique un taux pondéré moyen de frais de service de 1,25 % aux opérations commerciales prévues dans le secteur des ACI au cours des cinq ans du cycle de planification. Les opérations liées aux ACI comprennent les frais fixes annuels de 325 000 \$ perçus pour la gestion des contrats portant sur les systèmes de loterie du Nicaragua et du Honduras, sur la base d'activités de ventes combinées d'une valeur d'environ 125 millions de dollars. Des frais d'administration et de gestion de contrats de 3 % s'appliquent aux livraisons d'une valeur approximative de 50 millions de dollars rattachées aux contrats avec Cuba. Enfin, des frais de 2,5 % en moyenne sont perçus dans le cadre des contrats portant sur toute autre activité relative aux ACI, dont les projets d'infrastructure.

- Approvisionnement - En 2007, la CCC a conclu un protocole d'entente avec le MAECI en vue de fournir à ce dernier des biens et des services dans le cadre de ses programmes internationaux et de l'aider à atteindre ses priorités en matière de stabilisation et de reconstruction à l'échelle mondiale. En s'appuyant sur la réussite de ce protocole d'entente, qui lui permet de collaborer avec le GTSR et le PARCA, la CCC cherche à resserrer et à nouer des liens avec d'autres ministères qui sont amenés à travailler avec des gouvernements étrangers pour atteindre les objectifs internationaux du gouvernement du Canada. En plus de facturer des frais fixes d'environ 1,0 million de dollars par année pour couvrir ses frais d'administration dans le cadre de ce protocole d'entente, la Corporation perçoit des frais variables sur tous les projets, calculés en fonction de l'envergure de ceux-ci, dont le taux moyen s'établit à 2 %. Ces frais sont négociés chaque année.

### **Revenus d'intérêts**

Des intérêts sont perçus sur les flux de trésorerie excédentaires générés par les opérations commerciales courantes. Les taux d'intérêt réels sur l'encaisse dépendent de la convention bancaire en vigueur avec la Banque Scotia. La CCC peut faire certains investissements prudents, mais elle n'investira que dans les cas où le taux

d'investissement dépasse les taux obtenus conformément à ses ententes bancaires.

L'examen de plusieurs publications révèle un consensus sur le fait que les taux d'intérêt demeureront faibles dans le contexte de la reprise économique mondiale. Aux fins du Plan d'entreprise, on a prévu que les soldes de trésorerie en dollars canadiens feront l'objet de taux d'intérêt moyens de 1,5 % en 2013-14, de 1,75 % en 2014-15 et de 2,0 % au cours des trois autres années du cycle de planification quinquennal, tandis qu'un taux moyen de 0,15 % a été appliqué aux soldes de trésorerie en dollars américains pour l'ensemble des cinq années du cycle de planification.

On prévoit disposer d'une somme beaucoup plus considérable à investir au titre des soldes de trésorerie en dollars canadiens durant toute la période d'application du Plan d'entreprise, principalement sous l'effet du transfert à EDC des activités de financement des opérations commerciales à Cuba. En moyenne, un montant se situant entre 25 et 30 millions de dollars était utilisé pour faciliter certaines opérations dans le cadre du programme avec Cuba. La Corporation pourra désormais investir ces fonds.

### **Gain (perte) sur les opérations de change**

Aucun gain ni perte de change n'est prévu, même si l'on anticipe une légère appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain au cours de la période de planification quinquennale. Les contrats que la Corporation conclut avec des acheteurs étrangers sont assortis à des contrats compensatoires d'une valeur équivalente avec des exportateurs canadiens. Les reçus produits et les paiements effectués dans le cadre de contrats avec la CCC doivent être exprimés dans la même devise. La CCC dispose ainsi d'une protection naturelle contre les gains ou les pertes sur les opérations de change, variations qui, sinon, se répercuteraient sur ses résultats d'exploitation nets et son résultat global. Les soldes de change à découvert sont surveillés et maintenus à des niveaux négligeables. À la clôture du trimestre se terminant le 30 septembre 2012, la Corporation affichait un solde à découvert en dollars américains de 4,5 millions de dollars, ce qui représente 0,4 % de ses actifs dans cette devise.

### **Crédits parlementaires**

À l'heure actuelle, un financement public de 15,5 millions de dollars a été approuvé pour 2013-14. Comme on l'a déjà indiqué, la Corporation anticipe par la suite une diminution de ses crédits parlementaires, qui devraient être ramenés à 13,8 millions de dollars d'ici 2017-18, coïncidant avec le déclin des opérations commerciales dans le cadre de l'APPD, principalement sous l'effet de la réduction attendue des ventes de VBL dans l'avenir.

### **Dépenses de remédiation de contrats**

Les dépenses de remédiation de contrats sont établies à 0,1 million de dollars en 2013-14 et devraient ensuite augmenter de 5 % par année selon les modélisations réalisées, conformément aux tendances à la croissance prévues pour les ventes à l'exportation liées aux secteurs DSM et ACI jusqu'en 2017-18. Le faible montant prévu pour les dépenses de remédiation de contrat témoigne des pratiques robustes de gestion des risques et des contrats, ainsi que la confiance de la direction à l'égard de son cadre de GRE. La Corporation a obtenu des résultats exceptionnels au cours des quatre dernières années, y compris la contrepassation de provisions précédentes.

### **Dépenses d'exploitation**

Comme on l'a exposé à la section 5.2 portant sur le budget de fonctionnement pour 2013-14, la Corporation s'emploie à cerner les domaines où les dépenses pourront être réduites au cours de l'application du plan quinquennal. Selon toutes probabilités, la plupart de ces réductions devraient être liées au déclin des opérations commerciales dans le cadre de l'APPD, qui découleront avant tout de la diminution attendue des ventes de VBL dans l'avenir. D'autres réductions des frais généraux sont planifiées dans le cadre des efforts pour mieux harmoniser les ressources de la CCC avec ses activités futures. Un contrôle sera exercé sur les dépenses, qui devront être proportionnées aux revenus touchés afin qu'un petit excédent d'exploitation puisse être dégagé annuellement au cours des exercices ultérieurs. Durant la période visée par le Plan, on prévoit des réductions se chiffrant à plus de 5,3 millions de dollars, de façon à contrebalancer les augmentations



inhérentes à la base de dépenses (hausses salariales à la suite de négociations collectives, augmentations de loyer prévues dans les baux, etc.).

## 5.7 Prévisions pour 2012-13

La Corporation s'attend à dégager un excédent de 1,8 million de dollars pour 2012-13, ce qui représente un gain de 2,6 millions de dollars par rapport au déficit de 0,8 million de dollars prévu dans le budget.

Les revenus nets découlant des frais de service, du service d'escompte fournisseur, de l'intérêt sur l'encaisse et d'autres sources diverses devraient atteindre 17,2 millions de dollars, ce qui est supérieur aux revenus nets de 14,9 millions de dollars prévus dans le budget. Il s'agit là d'un écart favorable de 2,3 millions de dollars. Les facteurs suivants contribueront à ce résultat :

1. Les frais de service réels devraient être supérieurs au montant de 2 millions de dollars prévus antérieurement, principalement en raison des frais perçus à la suite de l'exécution de plusieurs livrables dans le cadre de contrats conclus en Argentine, à Cuba, en Équateur, au Ghana, au Kenya, au Pérou et au Moyen-Orient.
2. Les revenus d'intérêts devraient respecter les prévisions budgétaires.
3. On prévoit que le montant associé aux « Autres produits » dépassera de 0,3 million de dollars le montant prévu dans le budget, principalement à cause du recouvrement de sommes associées à plusieurs passifs de longue date.
4. La CCC ne prévoit pas réaliser ni de gain ni de perte sur les opérations de change, en raison de l'évolution du dollar canadien par rapport au dollar américain pendant l'exercice.

Par rapport aux dépenses de 30,9 millions de dollars inscrites au budget, on prévoit des économies de 0,3 million de dollars pour les raisons suivantes :

1. Les dépenses d'exploitation, ce qui comprend les frais des services fournis par TPSGC et les charges d'amortissement, devraient être inférieures de 0,3 million de dollars par rapport au budget, en raison des efforts soutenus de la direction pour contrôler les dépenses en fonction des revenus et se conformer aux mesures de limitation des coûts et de réduction du déficit énoncées par le gouvernement du Canada dans les Budgets de 2010, 2011 et 2012.
2. On s'attend à ce que les dépenses de remédiation de contrat soient inférieures aux montants prévus dans le budget à la fin de l'exercice. Ce résultat témoigne des solides pratiques de gestion des risques et de gestion des contrats de la Corporation ainsi que de la confiance de la direction à l'égard de son cadre de GRE.

## 5.8 États financiers

**Tableau financier A – État de la situation financière (en milliers de dollars)**

	RÉEL 2010-11	RÉEL 2011-12	PRÉVU 2012-13	PLAN D'ENTREPRISE 2013-14 À 2017-18				
				2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
<b>ACTIF</b>								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75 254 \$	58 485 \$	67 057 \$	70 641 \$	74 126 \$	74 567 \$	75 010 \$	75 605 \$
Créances	235 029 \$	323 543 \$	328 722 \$	238 362 \$	149 324 \$	150 414 \$	151 806 \$	154 335 \$
Avances aux exportateurs canadiens	107 887 \$	123 342 \$	174 830 \$	152 864 \$	157 838 \$	163 503 \$	168 502 \$	174 119 \$
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	226 456 \$	536 667 \$	437 803 \$	116 715 \$	56 575 \$	55 600 \$	55 000 \$	55 000 \$
	644 626 \$	1 042 037 \$	1 008 413 \$	578 581 \$	437 863 \$	444 083 \$	450 318 \$	459 060 \$
Actifs non courants	2 223 \$	1 794 \$	984 \$	761 \$	593 \$	433 \$	273 \$	113 \$
<b>ACTIF TOTAL</b>	<b>646 849 \$</b>	<b>1 043 831 \$</b>	<b>1 009 397 \$</b>	<b>579 342 \$</b>	<b>438 456 \$</b>	<b>444 516 \$</b>	<b>450 591 \$</b>	<b>459 173 \$</b>
<b>PASSIF</b>								
Créiteurs et charges à payer	223 187 \$	289 461 \$	312 286 \$	226 444 \$	141 858 \$	142 893 \$	144 216 \$	146 619 \$
Avances des clients étrangers	142 153 \$	164 844 \$	204 830 \$	182 864 \$	187 838 \$	193 503 \$	198 502 \$	204 119 \$
Paiements progressifs des clients étrangers	229 426 \$	536 961 \$	437 803 \$	116 715 \$	56 575 \$	55 600 \$	55 000 \$	55 000 \$
	594 766 \$	991 266 \$	954 919 \$	526 023 \$	386 272 \$	391 996 \$	397 718 \$	405 738 \$
Provision pour dépenses de remédiation de contrats	407 \$	386 \$	384 \$	434 \$	439 \$	444 \$	450 \$	456 \$
Avantages du personnel à long et à court terme	2 467 \$	2 734 \$	2 871 \$	3 014 \$	3 165 \$	3 323 \$	3 489 \$	3 664 \$
<b>PASSIF TOTAL</b>	<b>597 640 \$</b>	<b>994 386 \$</b>	<b>958 174 \$</b>	<b>529 471 \$</b>	<b>389 875 \$</b>	<b>395 763 \$</b>	<b>401 657 \$</b>	<b>409 857 \$</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>								
Surplus d'apport	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$
Bénéfices non répartis	39 209 \$	39 445 \$	41 223 \$	39 871 \$	38 580 \$	38 753 \$	38 934 \$	39 316 \$
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>49 209 \$</b>	<b>49 445 \$</b>	<b>51 223 \$</b>	<b>49 871 \$</b>	<b>48 580 \$</b>	<b>48 753 \$</b>	<b>48 934 \$</b>	<b>49 316 \$</b>
<b>TOTAL - PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>646 849 \$</b>	<b>1 043 831 \$</b>	<b>1 009 397 \$</b>	<b>579 342 \$</b>	<b>438 456 \$</b>	<b>444 516 \$</b>	<b>450 591 \$</b>	<b>459 173 \$</b>

## Tableau financier B – État du résultat global et des variations des capitaux propres (en milliers de dollars)

	RÉEL 2010-11	RÉEL 2011-12	PRÉVU 2012-13	PLAN D'ENTREPRISE 2013-14 À 2017-18				
				2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
<b>PRODUITS</b>								
Opérations commerciales	1 636 170 \$	2 472 287 \$	2 191 481 \$	1 589 078 \$	995 497 \$	1 002 759 \$	1 012 040 \$	1 028 902 \$
Moins : coût des opérations commerciales	(1 636 170) \$	(2 472 287) \$	(2 191 481) \$	(1 589 078) \$	(995 497) \$	(1 002 759) \$	(1 012 040) \$	(1 028 902) \$
Frais de service	12 893 \$	12 720 \$	16 263 \$	11 497 \$	11,339 \$	11 809 \$	12 236 \$	12 707 \$
Autres produits	145 \$	633 \$	576 \$	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$
Produits financiers	295 \$	260 \$	380 \$	810 \$	900 \$	1 020 \$	1 020 \$	1 020 \$
Gain (perte) de change	(130) \$	77 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>Produits nets</b>	<b>13 203 \$</b>	<b>13 690 \$</b>	<b>17 219 \$</b>	<b>12 542 \$</b>	<b>12 474 \$</b>	<b>13 064 \$</b>	<b>13 491 \$</b>	<b>13 962 \$</b>
<b>CHARGES</b>								
Dépenses de remédiation de contrats	(990) \$	52 \$	50 \$	100 \$	105 \$	110 \$	116 \$	122 \$
<u>Frais d'administration :</u>								
Charges d'exploitation	27,475 \$	27 958 \$	30 008 \$	28 979 \$	27 560 \$	26,446 \$	26 709 \$	26 974 \$
Charges d'amortissement	702 \$	759 \$	810 \$	223 \$	168 \$	160 \$	160 \$	160 \$
Autres charges	59 \$	167 \$	55 \$	75 \$	75 \$	75 \$	75 \$	75 \$
<b>Charges totales</b>	<b>27 246 \$</b>	<b>28 936 \$</b>	<b>30,923 \$</b>	<b>29 377 \$</b>	<b>27 908 \$</b>	<b>26 792 \$</b>	<b>27 060 \$</b>	<b>27 330 \$</b>
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(14 043) \$	(15 246) \$	(13 704) \$	(16 834) \$	(15 434) \$	(13 727) \$	(13 569) \$	(13 368) \$
Crédits parlementaires	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	14 144 \$	13 900 \$	13 750 \$	13 750 \$
<b>EXCÉDENT (DÉFICIT) D'EXPLOITATION POUR L'EXERCICE</b>	<b>1 439 \$</b>	<b>236 \$</b>	<b>1 778 \$</b>	<b>(1 352) \$</b>	<b>(1 291) \$</b>	<b>173 \$</b>	<b>181 \$</b>	<b>382 \$</b>
Capitaux propres au début de l'exercice	47 770 \$	49 209 \$	49 445 \$	51 223 \$	49 871 \$	48 580 \$	48 753 \$	48 934 \$
Capitaux propres à la fin de l'exercice	49 209 \$	49 445 \$	51 223 \$	49 871 \$	48 580 \$	48 753 \$	48 934 \$	49 316 \$

## Tableau financier C – État des flux de trésorerie (en milliers de dollars)

	RÉEL 2010-11	RÉEL 2011-12	PRÉVU 2012-13	PLAN D'ENTREPRISE 2013-14 À 2017-18				
				2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
<b>Dépôts en espèces et à court terme au début de l'exercice</b>	42 982 \$	75 254 \$	58 485 \$	67 057 \$	70 641 \$	74 126 \$	74 567 \$	75 010 \$
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :</b>								
Recettes des clients étrangers	1 866 453 \$	2 714 000 \$	2 127 130 \$	1 336 386 \$	1 029 368 \$	1 006 359 \$	1 015 047 \$	1 031 990 \$
Frais de service, produits financiers et autres produits	13 333 \$	13 613 \$	17 219 \$	12 542 \$	12 474 \$	13 064 \$	13 491 \$	13 962 \$
Paiements aux exportateurs canadiens	(1 835 672) \$	(2 731 753) \$	(2 121 333) \$	(1 331 916) \$	(1 025 016) \$	(1 006 518) \$	(1 015 228) \$	(1 032 232) \$
Paiements administratifs	(27 194) \$	(27 893) \$	(29 926) \$	(28 910) \$	(27 484) \$	(26 363) \$	(26 618) \$	(26 874) \$
Crédits parlementaires - Fonctionnement	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	14 144 \$	13 900 \$	13 750 \$	13 750 \$
	32 402 \$	(16 551) \$	8 572 \$	3 584 \$	3 485 \$	442 \$	442 \$	596 \$
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	- \$	(295) \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Augmentation (diminution) de l'encaisse	32 402 \$	(16 846) \$	8 572 \$	3 584 \$	3 485 \$	442 \$	442 \$	596 \$
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	(130) \$	77 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>Dépôts en espèces et à court terme à la fin de l'exercice</b>	75 254 \$	58 485 \$	67 057 \$	70 641 \$	74 126 \$	74 567 \$	75 010 \$	75 605 \$

## Tableau financier D - Analyse des écarts, prévisions par rapport au budget de fonctionnement de l'exercice se terminant le 31 mars 2013 (en milliers de dollars)

	2012-2013			EXPLICATIONS
	PRÉVU	BUDGET	ÉCART	
<b>PRODUITS</b>				
Opérations commerciales	2 191 481 \$	2 366 668 \$	(175 187) \$	L'écart négatif est le résultat direct du retard dans la signature de plusieurs projets. Une proportion considérable du budget est rattachée à de nouveaux contrats dont la signature est prévue au cours de l'exercice.
Moins : coût des opérations commerciales	(2 191 481) \$	(2 366 668) \$	(175 187) \$	Équivaut aux opérations commerciales compte tenu de la nature « correspondante » des contrats de la CCC.
Frais de service	16 263 \$	14 307 \$	1 956 \$	L'écart favorable est principalement attribuable aux frais générés à la suite de l'exécution de plusieurs éléments livrables de contrats conclus en Argentine, à Cuba, en Équateur, au Ghana, au Kenya, au Pérou et au Moyen-Orient.
Autres produits	576 \$	235 \$	341 \$	L'écart favorable est principalement attribuable au recouvrement de sommes liées à l'élimination de passifs de longue date.
Produits financiers	380 \$	422 \$	(42) \$	L'écart défavorable découle du rendement moins élevé que prévu des intérêts.
Gain (perte de change)	- \$	- \$	- \$	La CCC ne prévoit pas réaliser ni de gain ni de perte de change en raison de l'évolution du dollar canadien par rapport au dollar américain au cours de l'exercice.
<b>Produits nets</b>	<b>17 219 \$</b>	<b>14 964 \$</b>	<b>2 255 \$</b>	
<b>CHARGES</b>				
Dépenses de remédiation de contrats	50 \$	100 \$	50 \$	L'écart favorable témoigne de la rigueur des pratiques de gestion du risque et des contrats et du cadre de GRE de la CCC.
Frais d'administration	30 873 \$	31 132 \$	259 \$	L'écart favorable témoigne des efforts soutenus de la direction pour contrôler les dépenses par rapport aux revenus générés, tout en se conformant à l'esprit des mesures visant à contenir les coûts du gouvernement du Canada prévues dans les Budgets de 2010 et de 2011.
<b>Charges totales</b>	<b>30 923 \$</b>	<b>31 232 \$</b>	<b>309 \$</b>	
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(13 704) \$	(16 268) \$	2 564 \$	
Crédits parlementaires	15 482 \$	15 482 \$	- \$	
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	1 778 \$	(786) \$	2 564 \$	

## Tableau financier E - Analyse des écarts, budget proposé pour 2013-14 par rapport aux prévisions de 2012-13 (en milliers de dollars)

	BUDGET PROPOSÉ 2013-14	PRÉVISIONS 2012-13	AUGMENTATION (DIMINUTION)	EXPLICATIONS
<b>PRODUITS</b>				
Opérations commerciales	1 589 078 \$	2 191 481 \$	(602 403) \$	On s'attend à ce que le volume des opérations commerciales diminue, à mesure que les commandes sont livrées et que l'exécution des travaux progresse dans le cadre des importants contrats signés au cours de l'exercice 2012-13 et des exercices antérieurs, particulièrement en ce qui a trait au programme des VBL.
Moins : coût des opérations commerciales	(1 589 078) \$	(2 191 481) \$	(602 403) \$	Équivaut aux opérations commerciales compte tenu de la nature « correspondante » des contrats de la CCC.  Cette diminution est en grande partie attribuable au transfert à EDC des activités de financement direct des opérations commerciales de la CCC, comme on l'indique à la section sur l'examen du mandat, et à la réduction des frais de service liés au secteur des ACI en raison du quasi-achèvement de grands projets d'infrastructure en Équateur et au Ghana et de la fin d'un important contrat signé en 2012-13 au Kenya.
Frais de service	11 497 \$	16 263 \$	(4 766) \$	Cette diminution est principalement le résultat du recouvrement de sommes liées à l'élimination de passifs de longue date en 2012-13.
Autres produits	235 \$	576 \$	(341) \$	Cette hausse est principalement attribuable à un solde de trésorerie plus élevé que prévu.
Produits financiers	810 \$	380 \$	430 \$	Aucun gain ni perte de change ne sont prévus au budget. Les soldes de change à découvert sont surveillés et maintenus à un niveau minimal.
Gain (perte de change)	- \$	- \$	- \$	
<b>Produits nets</b>	<b>12 542 \$</b>	<b>17 219 \$</b>	<b>(4 677) \$</b>	
<b>CHARGES</b>				
Dépenses de remédiation de contrats	100 \$	50 \$	50 \$	En 2013-14, un montant de 100 000 \$ est affecté au titre des dépenses de remédiation de contrats conformément au budget de 2012-13, ce qui constitue une importante diminution par rapport aux dépenses moyennes assumées au cours des dix dernières années (2,2 millions de dollars annuellement). Cette forte baisse des dépenses prévues pour la remédiation de contrats découle des solides pratiques de la CCC en matière de gestion du risque et des contrats.  Cette diminution témoigne des efforts soutenus de la direction pour contrôler les dépenses par rapport aux revenus générés. L'exercice 2013-14 marque la première année d'application d'une initiative échelonnée sur deux ans visant à mieux harmoniser les ressources de la Corporation avec ses activités futures.
Frais d'administration	29 277 \$	30 873 \$	(1 596) \$	
<b>Charges totales</b>	<b>29 377 \$</b>	<b>30 923 \$</b>	<b>(1 546) \$</b>	
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(16 834) \$	(13 704) \$	(3 131) \$	
Crédits parlementaires	15 482 \$	15 482 \$	- \$	
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	(1 352) \$	1 778 \$	(3 131) \$	

## Annexe I

# Glossaire des termes utilisés

<b>ACDI</b>	Agence canadienne de développement international	<b>LGFP</b>	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
<b>ACI</b>	Affaires commerciales internationales	<b>MAECI</b>	Affaires étrangères et Commerce international Canada
<b>AICDS</b>	Association des industries canadiennes de défense et de sécurité	<b>MDN</b>	Ministère de la Défense nationale
<b>ALE</b>	Accord de libre-échange	<b>NASA</b>	Agence spatiale américaine
<b>ALENA</b>	Accord de libre-échange nord-américain	<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>APPD</b>	Accord sur le partage de la production de défense	<b>OTAN</b>	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
<b>BRICS</b>	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud	<b>PARCA</b>	Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes
<b>BVG</b>	Bureau du vérificateur général du Canada	<b>PARCLC</b>	Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité
<b>CAN</b>	Dollar canadien	<b>PCGR</b>	Principes comptables généralement reconnus
<b>CCC</b>	Corporation commerciale canadienne	<b>PE</b>	Protocole d'entente
<b>CRO</b>	Comité du risque et des occasions d'affaires	<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>DFARS</b>	Defense Federal Acquisition Regulation Supplement	<b>PPM</b>	Programme de partenariat mondial
<b>DoD</b>	Département de la Défense des États-Unis	<b>PPP</b>	Partenariats public-privé Canada
<b>DSCA</b>	Defense Security Cooperation Agency	<b>PRO</b>	Planification des ressources de l'organisation
<b>DSM</b>	Défense et sécurité mondiales	<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>EDC</b>	Exportation et développement Canada	<b>RSE</b>	Responsabilité sociale d'entreprise
<b>ESF</b>	Examen stratégique et fonctionnel	<b>SDC</b>	Service des délégués commerciaux
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international	<b>SGEDD</b>	Système électronique de gestion des documents et des dossiers
<b>FMS</b>	Ventes de matériel militaire à l'étranger	<b>TPSGC</b>	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
<b>GRE</b>	Gestion du risque d'entreprise	<b>USD</b>	Dollars américains
<b>GTSR</b>	Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction	<b>VBL</b>	Véhicules blindés légers
<b>IFRS</b>	Normes internationales d'information financière		
<b>IPFPC</b>	Institut professionnel de la fonction publique du Canada		