



# AU SERVICE DE LA CROISSANCE DES EXPORTATIONS CANADIENNES

**Corporation commerciale canadienne  
Sommaire du Plan d'entreprise  
2016-17 à 2020-21**

BUDGET DE FONCTIONNEMENT  
BUDGET D'INVESTISSEMENT  
PLAN D'EMPRUNT

# L'AGENCE DE PASSATION DE CONTRATS ET D'APPROVISIONNEMENTS INTERNATIONAUX DU **CANADA**

## **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.

**350, rue Albert, bureau 700**

**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)**

# TABLE DES MATIÈRES



La stratégie d'entreprise de la CCC visant à promouvoir la « croissance des entreprises canadiennes » restera axée sur les orientations stratégiques suivantes :

### **ACCROÎTRE LES EXPORTATIONS CANADIENNES EN AMÉLIORANT LES CAPACITÉS D'EXPANSION DES AFFAIRES**

Accroître la présence de la CCC à l'étranger dans les marchés prioritaires en vue de créer des débouchés en forgeant d'importants liens de confiance avec des acheteurs de gouvernement étranger, ce qui permet aux exportateurs canadiens d'accroître leurs ventes à l'étranger.

### **LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT AU CHAPITRE DU COMMERCE**

Les efforts d'expansion des affaires que déploie la CCC dans les marchés cibles incarnent pleinement une stratégie pangouvernementale visant à faciliter les ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement, en profitant de la contribution importante d'autres intervenants du gouvernement du Canada.

### **PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES**

La CCC intensifiera ses liens avec les petites et moyennes entreprises en vue d'améliorer l'accès de ces dernières aux marchés publics étrangers grâce à la passation de contrats de gouvernement à gouvernement.

### **LIMITATION DES COÛTS ET EFFICACITÉ**

Réaliser des investissements prudents en vue d'établir et de bien gérer des contrats pour les exportateurs canadiens d'une façon rentable qui tient compte des risques inhérents à la conduite d'affaires internationales, tout en répondant aux problèmes de compétitivité auxquels se heurtent les exportateurs canadiens.

### **RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**

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



# SOMMAIRE

**Fondée en 1946**, la Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État fédérale ayant pour principal mandat de faciliter le commerce international pour le compte de l'industrie canadienne, tout particulièrement auprès des gouvernements de pays étrangers.

**Les échanges commerciaux** internationaux facilités par la Corporation contribuent à la création et au maintien d'emplois ainsi qu'à la viabilité économique du Canada. Si elle a le mandat d'appuyer tous les secteurs de l'industrie, la Corporation axe principalement ses efforts sur les secteurs de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et des infrastructures (notamment les soins de santé, les technologies propres et les énergies renouvelables). Ces industries contribuent de façon stratégique à l'économie du Canada en ce qui concerne l'emploi, l'innovation, la productivité, la recherche et le développement, le PIB ainsi que les échanges. L'industrie aérospatiale canadienne, par exemple, emploie plus de 180 000 Canadiens et contribue au PIB à hauteur de 29 milliards de dollars par an<sup>1</sup>. De même, des études ont montré que chaque million de dollars de revenu généré dans l'industrie de la défense et de la sécurité crée ou maintient 8,68 emplois au Canada. En outre, dans une étude réalisée par KPMG pour l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité en 2012, près de 20 % de tous les emplois de ce secteur étaient liés à des contrats signés grâce à la CCC<sup>2</sup>. En 2014–15, l'exécution de contrats de la CCC d'une valeur supérieure à 2 milliards de dollars dans le monde entier a contribué au maintien de plus de 25 000 emplois dans plusieurs secteurs de l'économie canadienne.

La CCC demeure un important pilier stratégique de la démarche pangouvernementale visant à faciliter le commerce international, et elle a signé des contrats d'une valeur supérieure à 500 millions de dollars au cours de la première moitié de 2015–16, grâce à des activités de sensibilisation ciblées auprès

des exportateurs canadiens vers des marchés cibles d'Amérique latine, du Moyen-Orient et d'Asie. Au cours de la période décrite dans le présent plan d'entreprise, la Corporation lancera des stratégies novatrices visant à tirer profit des relations commerciales croissantes qui ont été établies à l'étranger ainsi que de l'amélioration du service à la clientèle.

Le modèle d'affaires de la CCC est unique au monde. La CCC offre principalement des services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, afin de permettre aux acheteurs des gouvernements étrangers de se procurer des biens et des services qui peuvent être exportés du Canada. Elle conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens afin de se conformer aux modalités prévues dans les contrats conclus avec les gouvernements étrangers. Par cette approche, la CCC procure aux acheteurs des gouvernements étrangers la garantie que les modalités des contrats seront respectées et, par conséquent, réduit leurs risques et les incite à acheter davantage du Canada.

Le modèle d'affaires de la CCC atténue par ailleurs aussi les risques pour les exportateurs canadiens, compte tenu de la capacité de l'organisation de mettre à profit son rôle d'organisation du gouvernement du Canada pour suivre l'évolution des processus et résoudre tout problème éventuel relatif au respect des modalités des contrats. Le soutien de la CCC permet de réduire les risques associés au recouvrement des paiements et les coûts de l'expansion des affaires; de conclure des contrats assortis de modalités avantageuses pour les exportateurs canadiens, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME); de promouvoir

<sup>1</sup> Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC), « Guide de l'industrie aérospatiale du Canada » de l'AIAC, <http://aiac.ca/fr/aiac-guide-de-lindustrie-aerospatiale-du-canada/> (2015–2016)

<sup>2</sup> KPMG, « Economic Impact of the Defence and Security Industry in Canada » (en anglais), <https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/File/IE/KPMG.pdf> (Mai 2012)



l'adoption de pratiques éthiques et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à l'échelle mondiale, auprès des entreprises canadiennes qui cherchent à accroître leurs ventes à l'étranger.

La CCC offre ses services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement dans deux secteurs d'activité principaux, soit les ventes dans le secteur de la Défense mondiale (DM), qui comprend l'administration de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis, et les ventes dans le secteur Affaires commerciales internationales (ACI).

La CCC est régie activement par un Conseil d'administration diversifié composé de membres provenant de partout au Canada et qui possèdent une expérience variée dans les secteurs privé et public. Ce conseil, par l'intermédiaire de son président, travaille en étroite collaboration avec le ministre du Commerce international pour définir l'orientation stratégique de la Corporation.

## CONTEXTE OPÉRATIONNEL DE LA CCC

Bien que la croissance économique ait été lente dans les années qui ont suivi la crise de 2008, on constate des signes de reprise économique. Les États-Unis devraient mener la croissance des pays développés en 2016, tandis que celle des marchés émergents et des pays en développement devrait être supérieure à la croissance mondiale générale.

La baisse du revenu dans certains pays producteurs de pétrole pourrait avoir des répercussions pour les ventes de la CCC, puisque certains pays dont l'économie dépend du pétrole ont reporté leurs dépenses dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité, ainsi que leurs éventuels investissements dans des infrastructures essentielles. À l'inverse, dans les pays importateurs de pétrole, les faibles prix pourraient permettre le déploiement de ressources pour d'autres initiatives. Cela a pour effet d'augmenter la compétitivité dans un contexte international déjà hyper-compétitif dans le quel les entreprises et les gouvernements livrent une concurrence féroce pour gagner des parts de marchés à l'étranger.

Le paysage en évolution de la sécurité mondiale et l'urbanisation constituent deux nouvelles réalités qui continuent de s'avérer particulièrement pertinentes pour la CCC et dont la Corporation tient compte lorsqu'elle établit ses stratégies et ses objectifs à long terme.

## Le paysage en évolution de la sécurité mondiale

Les facteurs qui définiront le paysage de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité au cours des cinq à quinze prochaines années changeront considérablement. Il est fort improbable que l'on voie se répéter de grands conflits mondiaux comme ceux qui ont éclaté au XX<sup>e</sup> siècle. Les enjeux relatifs à la sécurité mondiale tourneront plutôt autour de conflits qui surgiront au sein même des États ou entre les régions, en raison de la pénurie des ressources, du terrorisme ou du crime organisé. L'accent de la planification stratégique à long terme sera probablement mis sur des enjeux mondiaux comme la cyber-sécurité ou l'instabilité ainsi que sur la protection des ressources naturelles et l'accès à l'énergie.

## Urbanisation

La tendance mondiale à l'urbanisation se poursuit. En effet, en 2014, plus de la moitié de la population mondiale vivait en milieu urbain, par rapport à 47 % au début du siècle<sup>3</sup>. On estime que les centres urbains génèrent 80 % de la croissance économique d'un pays et accueilleraient près de cinq milliards de personnes.

Les gouvernements du monde entier, en particulier dans les pays en développement, pourraient dépenser près de 35 billions de dollars en projets de travaux publics au cours des vingt prochaines années, selon le National Intelligence Council des États-Unis. Pour le faire d'une façon qui assure au maximum la durabilité, la qualité de vie et la compétitivité économique, ces pays auront besoin de différentes stratégies novatrices pour la sécurité, l'énergie et la conservation de l'eau, la distribution des ressources, la gestion des déchets, la gestion des catastrophes naturelles, le bâtiment ainsi que les transports. Ces investissements réalisés dans des projets de travaux publics comprendront inévitablement une liste croissante de technologies propres étant donné que les gouvernements se tournent vers ce secteur pour trouver des solutions novatrices qui permettent d'exploiter les sources d'énergie et les matériaux renouvelables tout en réduisant les déchets et les émissions.

<sup>3</sup> Division de la population des Nations Unies, « Future World Population Growth to be Concentrated in Urban Areas of the World », <http://www.un.org/esa/population/publications/wup2001/WUP2001-pressrelease.pdf> (21 mars 2002)

## STRATÉGIE D'ENTREPRISE

La stratégie d'entreprise de la Corporation visera à accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers. En effet, elle appuie le programme général du gouvernement concernant le commerce, la compétitivité et la création d'emplois, tout en examinant de nouvelles façons d'accroître son efficacité opérationnelle et de limiter ses coûts.

Les trois objectifs stratégiques formant la base de la stratégie d'entreprise en 2015–16 restent pertinents :

- **Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration** – La CCC mettra l'accent sur l'établissement et l'entretien de relations clés au Canada et à l'étranger pour contribuer à la création d'un climat propice aux ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement. Elle intensifiera sa présence dans les marchés étrangers et renforcera ses relations avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, soit Exportation et développement Canada (EDC) et le Service des délégués commerciaux (SDC) d'Affaires mondiales Canada (AMC). Les efforts déployés par la CCC, à l'aide d'un meilleur dialogue avec ces partenaires et avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada, pour promouvoir l'adoption d'une démarche pangouvernementale dans le but de stimuler les exportations canadiennes permettront d'améliorer le rendement du développement du commerce.
- **Respect des orientations et des priorités commerciales du gouvernement du Canada** – La CCC harmonise ses objectifs en matière de développement des affaires avec les marchés prioritaires et les objectifs stratégiques cernés par le gouvernement du Canada. La CCC continuera d'investir prudemment dans le développement des affaires en vue d'appuyer les exportateurs canadiens, tout en respectant l'esprit des initiatives de limitation et de rentabilité des dépenses du gouvernement du Canada énoncées dans son plan financier.

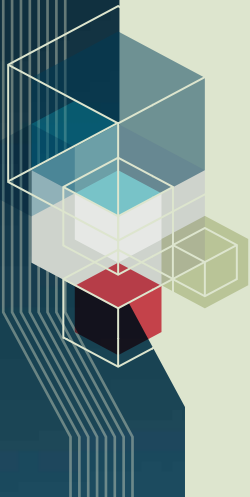
- **Responsabilité sociale des entreprises exemplaire** – La CCC entend respecter des normes élevées en matière d'éthique dans toutes ses relations d'affaires au Canada et à l'étranger et appuyer l'engagement du gouvernement à accroître le leadership du Canada sur la scène mondiale. L'accent que met la CCC sur la lutte contre la subornation et la corruption permet de veiller à ce que le gouvernement du Canada conserve sa bonne réputation. 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.

*Le personnel, les processus et les systèmes* demeurent les moteurs grâce auxquels la CCC peut mener à bien sa stratégie d'entreprise. La CCC entend demeurer un employeur de choix, et elle continuera d'investir stratégiquement dans ses effectifs et son milieu de travail au cours de la période de planification pour s'assurer d'avoir à sa disposition les compétences spécialisées et uniques nécessaires à la gestion d'un vaste portefeuille de contrats internationaux et à la croissance des exportations canadiennes.

## PLAN FINANCIER

La capacité de la CCC à accroître les exportations canadiennes repose sur une saine gestion financière. Le plan financier 2016–17 à 2020–21 décrit la démarche adoptée par la Corporation pour assurer sa viabilité financière dans le contexte de la diminution de ses crédits parlementaire au cours de la période de planification et de l'engagement connexe pris en matière d'efficacité par rapport au coût.

Le budget de fonctionnement, le budget d'investissement et le plan d'emprunt de la CCC, ainsi que les états financiers pro forma, les objectifs financiers et les principales hypothèses sous-jacentes à la planification quinquennale de la Corporation sont tous inclus dans la section 4.



## L'AGENCE DE PASSATION DE CONTRATS D'EXPORTATION DU CANADA

**Établie en 1946**, la CCC est une société d'État fédérale dont le mandat consiste à faciliter les échanges internationaux au nom de l'industrie canadienne, en particulier auprès des gouvernements des pays étrangers. Les secteurs d'activité de la Corporation sont structurés de manière à appuyer la passation de contrats des entreprises canadiennes dans un éventail d'industries et de secteurs partout dans le monde.

En 1956, la CCC a reçu le mandat d'administrer l'APPD pour le compte du gouvernement du Canada. Aux termes de l'APPD, le DoD exige que les achats réalisés auprès du Canada dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité par son personnel des approvisionnements, et dont la valeur dépasse 150 000 dollars américains, fassent l'objet d'un contrat avec la CCC. Un accord semblable existe pour l'approvisionnement de biens et de services canadiens vers National Aeronautics and Space Administration (NASA) depuis 1960. Cet accord constitue un élément important pour pouvoir assurer une bonne infrastructure industrielle de défense nord-américaine.

### LES SERVICES DE LA CCC : PASSATION DE CONTRATS DE GOUVERNEMENT À GOUVERNEMENT

La CCC offre avant tout des services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, afin de permettre aux acheteurs des gouvernements étrangers de se procurer des biens et des services qui peuvent être exportés du Canada. Elle conclut en retour des contrats avec des exportateurs canadiens afin de se conformer aux modalités prévues dans les contrats conclus avec les gouvernements étrangers. Par cette approche, la CCC procure aux acheteurs des gouvernements étrangers la garantie que les modalités des contrats seront respectées et, par conséquent, réduit leurs risques et les incite à acheter davantage au Canada.

Le modèle d'affaires de la CCC atténue par ailleurs aussi les risques pour les exportateurs canadiens, compte tenu de la capacité de l'organisation de mettre à profit son rôle d'organisation du gouvernement du Canada pour suivre l'évolution des processus et résoudre tout problème éventuel relatif au respect des modalités contractuelles. Le soutien de la CCC permet de réduire les risques associés au recouvrement des paiements et les coûts de l'expansion des affaires; de conclure des contrats assortis de modalités avantageuses pour les exportateurs canadiens, particulièrement les PME; de promouvoir l'adoption de pratiques éthiques et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à l'échelle mondiale auprès des entreprises canadiennes qui cherchent à accroître leurs ventes à l'étranger.

La CCC remplit son mandat en s'appuyant sur deux principaux secteurs d'activité : les ventes dans le secteur de la SM et les ventes liées aux ACI. En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée, au nom de ce dernier, à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs des gouvernements étrangers, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens et intensifier la présence commerciale du Canada dans les nouveaux marchés et les marchés prioritaires. En outre, la présence de la Corporation dans les pays étrangers permet de mieux sensibiliser les clients à la crédibilité et aux capacités des exportateurs canadiens.



## Ventes dans le secteur de la sécurité mondiale

Le modèle d'affaires de la CCC est axé sur l'apport d'un appui aux entreprises canadiennes pour leur permettre d'être compétitives à l'échelle mondiale et de réaliser des ventes dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité. Le secteur d'activité de la CCC *Ventes dans le secteur de la sécurité mondiale* comporte deux volets interdépendants :

### Ventes au DoD et à la NASA dans le cadre de l'APPD

– La CCC aide les entreprises canadiennes des secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité à décrocher des contrats auprès du DoD en leur offrant un accès privilégié à ce marché découlant de l'APPD et d'autres règlements américains connexes. Les exportateurs canadiens peuvent aussi tirer profit du programme américain des Ventes militaires à l'étranger (VME) dans le cadre de l'APPD, puisqu'ils peuvent vendre des produits au DoD qui seront revendus à un tiers. Au cours des 55 dernières années, les exportations canadiennes des secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité à destination des États-Unis dans le cadre de l'APPD se sont chiffrées à plus de 30 milliards de dollars et le Canada et les États-Unis ont tous les deux reconnu que cet accord revêtait une importance cruciale pour la défense en Amérique du Nord. La CCC reçoit habituellement des crédits parlementaires pour gérer le programme gouvernemental stratégique lié à l'APPD. Pour les entreprises canadiennes, le DoD est souvent un tremplin qui leur permet de rehausser leur compétitivité et de décrocher d'autres contrats de vente à l'échelle mondiale. Dans le cadre de l'APPD, la CCC sert de maître d'œuvre pour les contrats avec le DoD et la NASA dont la valeur dépasse le seuil des 150 000 \$ US.

La CCC évalue les capacités techniques, administratives et financières des fournisseurs canadiens et, dans les cas de contrats à fournisseur exclusif, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) fournit une évaluation du prix juste et raisonnable au nom du gouvernement du Canada. Lorsqu'une entreprise canadienne se voit attribuer un contrat, ou que l'offre d'une entreprise canadienne est retenue, la CCC signe le contrat directement avec le DoD ou la NASA, garantissant ainsi que la transaction est avalisée par le gouvernement du Canada. La surveillance active des contrats exercée par la CCC garantit aussi au gouvernement des États-Unis le respect de toutes les modalités des contrats. De plus, dans le cadre des activités relatives à l'APPD, la Corporation paie généralement les exportateurs canadiens dans les 30 jours suivant la réception d'une facture et des documents justificatifs connexes. En cas de retards pour recouvrer les sommes dues par le client du DoD,

## Importance de l'infrastructure industrielle de défense nord-américaine

- Le Comité [des forces armées] reconnaît le rôle essentiel que joue l'infrastructure industrielle de défense en apportant un appui aux Forces américaines, et souligne qu'une infrastructure saine et rentable qui répond aux besoins militaires des États-Unis est essentielle pour que les États-Unis puissent atteindre leurs objectifs en matière de sécurité nationale. Le Comité fait également remarquer que, à la lumière de relations commerciales solides, d'un intérêt commun en ce qui concerne la défense de l'Amérique du Nord et de leurs responsabilités en tant que seuls alliés nord-américains au sein de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, les États-Unis et le Canada tirent d'importants avantages de leurs relations dans le cadre de l'infrastructure industrielle de défense nord-américaine.
- Par conséquent, le Comité appuie une infrastructure industrielle solide, intégrée et largement dispersée en Amérique du Nord qui reflète l'utilisation économique de la recherche, du développement et des ressources de production, tel que l'énonce l'Instruction du Département de la défense 2035.01, datée du 27 février 2006. Comme l'indique cette instruction, « le Département de la défense doit maintenir et renforcer sa coopération en matière de défense avec le Canada » et « reconnaît les différences en ce qui concerne les capacités des industries axées sur la défense des deux pays », tout en comprenant que « les politiques reposent sur la reconnaissance du fait que le Canada et les États-Unis ont un intérêt commun en ce qui a trait à la défense de l'Amérique du Nord ».
- Tel qu'il est inscrit dans le National Defence Authorization Bill pour l'exercice 2016, adopté par le Comité des forces armées de la Chambre des représentants des États-Unis.

la CCC peut effectuer le paiement en puisant dans ses propres ressources en attendant le paiement du DoD. Cette politique de la CCC est conforme aux directives générales du gouvernement du Canada et fait en sorte que les exportateurs canadiens, et notamment les nombreuses PME qui effectuent des ventes aux termes de l'APPD, puissent poursuivre leurs activités en évitant de subir de grandes fluctuations de leur flux de trésorerie.

### Ventes liées aux secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité sur les marchés mondiaux

– La CCC a lancé ce secteur d'activités en 2009 pour répondre à la demande croissante des exportateurs canadiens désireux d'élargir leurs activités sur la scène mondiale. Dans ce secteur d'activités, la Corporation se fonde sur l'expérience acquise dans le cadre des ventes au DoD



et du programme VME pour appuyer les exportateurs canadiens des secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité auprès des gouvernements de pays alliés et d'optique commune, dans des marchés autres que les États-Unis. La CCC garantit le respect des modalités contractuelles et atténue ainsi les risques associés à l'exécution du contrat pour l'acheteur. Elle offre en outre des solutions personnalisées pour répondre aux besoins en matière d'acquisition de l'acheteur du gouvernement étranger plus rapidement et souvent à moindre coût que si ces solutions avaient été acquises directement auprès de l'exportateur canadien ou par l'intermédiaire d'autres organismes d'approvisionnement d'autres pays.

### Ventes dans le secteur Affaires commerciales internationales

Le mandat de la CCC permet à celle-ci de faire des affaires dans n'importe quel secteur industriel, comme l'infrastructure, les soins de santé, les technologies propres et les énergies renouvelables. Le secteur d'activité des ventes liées aux ACI regroupe toutes les affaires menées par la CCC en dehors des secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité. La marque du gouvernement du Canada permet de garantir que les exportateurs appuyés par la CCC sont crédibles, éthiques et compétitifs, ce qui contribue à la réalisation de ventes qui, sinon, n'auraient peut-être pas pu être conclues. Les contrats de la CCC conclus de gouvernement à gouvernement contribuent à accroître la compétitivité des exportateurs canadiens à l'échelle internationale en :

- garantissant le respect des modalités des contrats;
- permettant la négociation d'une solution entièrement personnalisée;
- garantissant la surveillance et la gestion du contrat, pendant toute sa durée, par le gouvernement du Canada.

### Approvisionnement pour le compte d'autres ministères et services partagés

Comme troisième secteur d'activité complémentaire, la CCC appuie AMC dans l'exécution des programmes d'aide internationale du gouvernement du Canada, en l'aidant à se procurer des biens et des services qui seront destinés à des bénéficiaires étrangers. Dans le cadre de l'aide qu'elle offre à AMC, la CCC contribue aussi aux interventions en cas d'urgence et aux initiatives de reconstruction du gouvernement du Canada à l'échelle internationale. Par exemple, la CCC travaille en étroite collaboration avec la Direction de la sécurité et de la préparation en cas d'urgence d'AMC afin de veiller à ce que le plus grand nombre possible d'entreprises canadiennes participent aux interventions en cas d'urgence ou aux efforts de reconstruction du Canada à la suite de catastrophes naturelles à l'étranger.

La CCC gère également un réseau de 10 bureaux de représentation commerciale du Canada en Chine au nom d'AMC. Devant la croissance fulgurante des villes secondaires de la Chine, en 2009, le gouvernement du Canada a demandé l'appui de la CCC pour aider AMC à établir et à gérer six bureaux de représentation commerciale à Chengdu, Nanjing, Qingdao, Shenyang, Shenzhen et Wuhan. En 2014, quatre bureaux ont été ajoutés à ce réseau, soit à Xi'an, Xiamen, Hangzhou et Tianjin.

Enfin, la CCC a également conclu avec PPP Canada une entente globale de services partagés qui permet aux deux organisations de faire des économies d'échelle dans le cadre de la prestation de divers services internes. L'entente en question porte sur la prestation de services communs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information (TI) et de services juridiques, entre autres.

## GOUVERNANCE DE LA CORPORATION

La CCC est une société d'État mère aux termes de la partie I de l'annexe III à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), et elle 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 et les frais associés à sa prestation de services. L'exercice 2016–17 marquera la troisième année d'un plan triennal de réduction des crédits parlementaire à zéro, après quoi les frais de service perçus deviendront la seule source importante de financement de la CCC.

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* régit la Corporation et définit son rôle et la structure de gouvernance de son Conseil d'administration. Cette loi 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.

Outre la loi qui l'a créée, les activités essentielles de la Corporation respectent les lois fédérales suivantes et y sont assujetties :

- *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP)
- *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (LCAPE)
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE)

De plus, la CCC est 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* et à tout nouveau règlement, texte de loi ou politique visant les sociétés d'État énumérées dans l'annexe III de la partie I de la LGFP.

### Conseil d'administration

Aux termes de la *Loi sur la CCC* et de la partie X de la LGFP, le Conseil d'administration est responsable de l'intendance de la Corporation. Il rend compte des activités de la Corporation et veille à ce que cette dernière mette en œuvre comme il se doit sa politique officielle au nom du gouvernement du Canada. À cette fin, il dirige et conseille l'équipe de gestion de la CCC et il établit l'orientation stratégique à long terme de l'organisation, conformément aux directives du ministre du Commerce international telles qu'elles sont formulées dans son Énoncé annuel des priorités et des responsabilités.

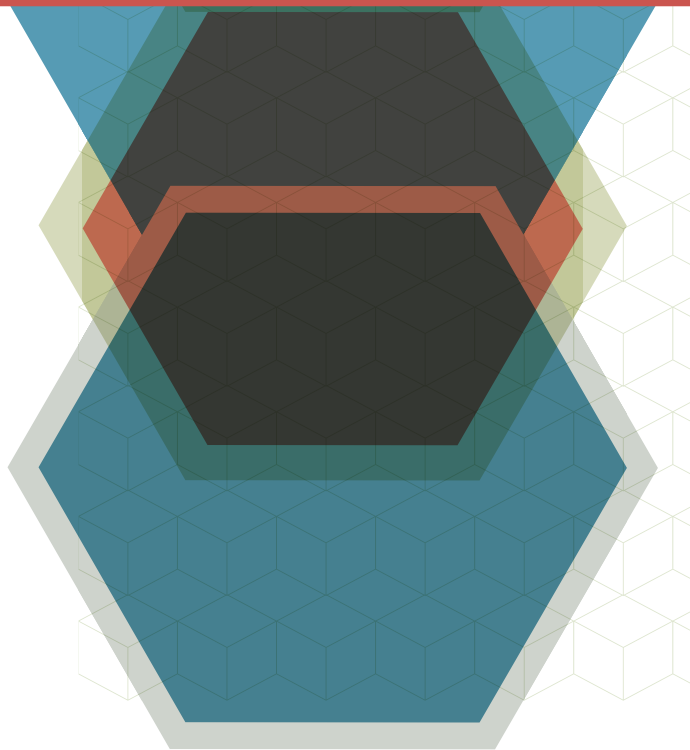
Le Conseil d'administration est composé d'un président du Conseil, du président et chef de la direction de la Corporation, et d'au plus neuf et d'au moins cinq administrateurs. Le président du Conseil et le président et chef de la direction de la Corporation sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs

sont nommés par le ministre du Commerce international, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs ont un mandat qui ne peut dépasser quatre ans, alors que le président du Conseil et le chef de la direction de la Corporation restent en poste aussi longtemps que le gouverneur en conseil le juge approprié. Le ministre du Commerce international nomme des administrateurs qui représentent le milieu des affaires canadien et le gouvernement fédéral, en s'efforçant de trouver 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 : Comité des opérations; Comité de gouvernance et des ressources humaines; Comité de vérification. Les questions présentées au Conseil sont étudiées par les comités selon leur domaine respectif. Pour de plus amples renseignements sur le Conseil d'administration de la CCC et sur son rôle, veuillez consulter le site <http://www.ccc.ca/fr-ca>.

### Comité de la haute direction

À titre de chef de la direction, le président est responsable d'orienter et de gérer les activités de la Corporation. Avec l'approbation du Conseil d'administration, le Comité de la haute direction, composé du président et des quatre vice-présidents, fixe les priorités organisationnelles afin que la CCC puisse atteindre ses objectifs stratégiques, conformément à son mandat. Lié par le Code de conduite et de déontologie des affaires de la CCC, le Comité de la haute direction





Président et chef de la direction  
**Martin Zablocki**



s'assujettit aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle. Les salaires de tous les cadres de direction de la CCC, à l'exception du chef de la direction, sont établis en fonction d'échelles salariales alignées sur les échelles salariales des cadres de direction de la fonction publique du Canada pour les postes des niveaux EX-1 à EX-5. Les politiques sur la rémunération des cadres de direction sont approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du chef de la direction est régie par le Programme de gestion du rendement pour les personnes nommées par décret en conseil et est approuvée par celui-ci à la suite d'une recommandation du Conseil d'administration.

La Corporation compte trois unités opérationnelles et une unité fonctionnelle. Les trois unités opérationnelles sont Développement des affaires et Ventes, Défense et Gestion des contrats et Services juridiques. Ces unités opérationnelles permettent à la Corporation d'aider plus activement les exportateurs canadiens à accroître leurs ventes et renforcent la prestation de ses services principaux de gestion de contrats. L'unité fonctionnelle des Services organisationnels a pour mandat de veiller à ce que les activités menées soient conformes à la stratégie de la CCC et à ce que les ressources, les systèmes et le cadre de gestion du risque de la Corporation permettent de répondre aux besoins opérationnels et stratégiques liés à ces activités. Chaque unité de la Corporation est dirigée par un vice-président, responsable du rendement et des résultats de l'organisation.

### Comité du risque et des occasions d'affaires

Ce comité a été établi en tant que comité consultatif auprès du chef de la direction de la Corporation pour étudier, au moyen d'un vaste processus de consultation, les enjeux qui ont des répercussions sur la gestion et l'orientation générales de la Corporation. Il analyse les enjeux sur les plans stratégique, opérationnel et transactionnel, en tenant compte des catégories de risques définies dans le cadre de gestion du risque d'entreprise

(GRE) de la CCC. Le comité a les rôles et les responsabilités qui suivent :

- Promouvoir un juste équilibre entre la gestion du risque et la recherche d'occasions d'affaires dans les limites de la tolérance au risque de la CCC, principalement par l'examen et l'évaluation de projets à différentes étapes de leur cycle de vie.
- Formuler des recommandations concernant des projets, y compris concernant les frais de service, et veiller à ce que les ressources s'harmonisent avec les stratégies approuvées.
- Évaluer et garantir l'harmonisation des objectifs commerciaux avec le cadre de GRE de la CCC.
- Formuler des recommandations concernant les communications externes.

### Comité de conformité en matière d'intégrité

Ce comité a été mis sur pied pour résoudre les problèmes liés à l'éthique et à l'intégrité qui pourraient avoir une incidence sur les relations d'affaires que la CCC entretient avec les exportateurs canadiens. Le comité est composé de membres de la direction responsables du risque, des services juridiques, du développement des affaires et des ventes et de la stratégie organisationnelle de la Corporation. Le mandat de surveillance du Comité est étroitement lié à celui du Comité du risque et des occasions d'affaires. Ses rôles et ses responsabilités sont les suivants :

- Promouvoir des normes éthiques élevées et veiller à leur adoption dans toutes les relations d'affaires de la Corporation.
- Veiller à l'harmonisation du cadre de diligence raisonnable de la Corporation avec les efforts internationaux de lutte contre la corruption des représentants des gouvernements étrangers.

- Examiner les profils des exportateurs canadiens des points de vue de l'éthique et de l'intégrité, dans le contexte de possibilités d'exportations précises, et présenter des recommandations au Comité du risque et des occasions d'affaires.

## RESSOURCES HUMAINES

La CCC a son siège à Ottawa, en Ontario, et compte environ 140 employés à temps plein. Bien que la CCC soit régulièrement à la recherche de professionnels qualifiés spécialistes des contrats et de l'approvisionnement pour la prestation de ses services uniques, l'attrition normale et le roulement négligeable du personnel lui ont permis de conserver un effectif relativement stable au cours des deux dernières années. Les données sur les effectifs pour la période de planification sont présentées dans le tableau ci-dessous et sont liées aux exigences opérationnelles qui découlent de la croissance prévue des activités.

La majorité des employés de la CCC sont membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) (groupe CCC). L'IPFPC est le seul syndicat qui compte des membres à la CCC. L'effectif de la CCC se compose de 104 employés syndiqués (75 %) et de 34 employés exemptés et cadres de direction (25 %). L'effectif de la Corporation est représentatif du caractère multiculturel de la société canadienne et il possède des compétences, des connaissances et des capacités linguistiques diverses qui permettent à la CCC de mener ses activités et de gérer efficacement des contrats avec des acheteurs de gouvernements étrangers de plusieurs régions du monde.

### Effectif de la CCC

Employés à temps plein	2014–15 Réelles	2015–16 Prévision	2016–17 Prévision	2017–18 Prévision	2018–19 Prévision	2019–20 Prévision	2020–21 Prévision
Développement des affaires et ventes	15	21	28	29	29	29	29
Reste de la Corporation	121	117	114	114	114	114	114
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>138</b>	<b>142*</b>	<b>143*</b>	<b>143*</b>	<b>143*</b>	<b>143*</b>

\*Les employés recrutés sur place (ERP) apporteront leur appui au réseau des bureaux de représentation, mais ne sont pas considérés comme faisant partie de l'effectif de la CCC aux fins du présent compte; 3 ERP seront embauchés en 2016–17, puis un autre en 2017–18.



# CONTEXTE OPÉRATIONNEL DE LA CCC

**La CCC analyse systématiquement** le contexte dans lequel elle exerce ses activités, tout en prêtant une attention particulière à la situation économique globale, mais aussi aux circonstances particulières qui pourraient avoir des répercussions sur ses marchés cibles et ses secteurs d'intérêt. La présente section, qui décrit le contexte mondial général dans lequel la CCC s'attend à mener ses activités, est fondée sur différentes sources : les études de marché en cours, des analyses de renseignements commerciaux effectuées par la CCC même, une surveillance continue des médias, des avis de partenaires d'expérience du portefeuille du commerce international et des exportateurs canadiens sur le terrain.

## PERSPECTIVES MONDIALES

La croissance économique a été plutôt anémique dans les années qui ont suivi la crise financière de 2008, mais des signes de reprise se pointent maintenant à l'horizon. En 2016, les États-Unis devraient mener les économies développées avec un taux de croissance du PIB de 3,1 %, le même qu'en 2015, et un taux de croissance qui dépasse de plus de 50 % les 2 % prévus pour le Canada<sup>4</sup>. Pour 2016, le Fonds monétaire international prévoit que la croissance des marchés émergents et des économies en développement s'établira à 4,7 %, tandis que la croissance mondiale dans son ensemble n'atteindra que 3,8 %.

La chute des prix du pétrole amorcée en 2014 a eu un effet négatif sur l'économie canadienne et a exercé une pression à la baisse sur le dollar canadien. À moyen terme, le dollar canadien devrait se maintenir sous la barre des 0,80 \$ US, ce qui aura un effet de plus en plus positif sur les exportations canadiennes. À court et à moyen terme, la baisse du cours des produits de base à l'échelle mondiale et la montée en puissance du dollar américain devraient continuer de faire pression sur les économies des marchés émergents, surtout celles ayant des obligations au bilan libellées en dollars américains. Ce point est particulièrement important pour les efforts

à long terme consentis par la CCC dans le développement des affaires en Amérique latine.

Les pays BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) devraient profiter d'une croissance économique positive au cours des cinq prochaines années. Le 21 juillet 2015, les pays BRICS ont ouvert leur Nouvelle banque de développement à Shanghai, avec un fonds d'établissement de 50 milliards de dollars et un pool de monnaies de réserve d'une valeur additionnelle de 100 milliards de dollars<sup>5</sup>. Cette banque a été créée pour financer les projets d'infrastructure et de développement durable des États membres.

Les économistes ont établi une liste d'économies émergentes appelées les *Next Eleven* (N-11), qui incluent le Bangladesh, l'Égypte, l'Indonésie et les Philippines, futurs prétendants au titre de chefs de file économiques mondiaux de la prochaine décennie<sup>6</sup>. On s'attend à ce que le taux de croissance annuel du PIB de l'ensemble de ces pays s'établisse à 5,9 % au cours des 20 prochaines années<sup>7</sup>. De même, l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, la Thaïlande et le Vietnam – appelés collectivement l'ANASE-5 – devraient afficher un taux de croissance annuel collectif du PIB de 6,6 % au cours des 20 prochaines années<sup>8</sup>. Les Philippines devraient afficher la plus forte croissance dans la région, tandis que

<sup>4</sup> « Rapport sur la politique monétaire – Octobre 2015 », Banque du Canada <http://www.banqueducanada.ca/2015/10/rpm-2015-10-21/> (octobre 2015)

<sup>5</sup> « BRICS bank opens for operations in Shanghai », RT network, <https://www.rt.com/business/310321-brics-bank-begins-operations/> (21 juillet 2015)

<sup>6</sup> Frost et Sullivan, « World's Top Global Mega Trends To 2025 and Implications to Business, Society and Cultures », <http://www.investinbr.com/ipaforum/wp-content/uploads/Iain-Jawad-IPA-Forum-2014-Presentation.pdf> (mai 2014)

<sup>7</sup> « Perspectives de l'économie mondiale – Mise à jour des principales projections », Fonds monétaire international, <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/weo/2015/update/02/pdf/0715f.pdf> (juillet 2015)

<sup>8</sup> Ibid



les plus grandes économies seront celles de l'Indonésie et de la Thaïlande<sup>9</sup>. Cette région a été désignée comme secteur de croissance pour les exportateurs canadiens, en particulier dans les secteurs liés à la défense et à la sécurité, aux technologies de l'information et des communications et aux technologies propres. Ces dernières années, le Canada a consolidé de manière importante ses relations avec l'ANASE. En 2009, le Canada a nommé son premier ambassadeur auprès de l'ANASE et a adopté la Déclaration conjointe sur le Partenariat renforcé Canada-ANASE, dont l'objectif est de doubler les échanges bilatéraux de biens, de services et d'investissements entre l'ANASE et le Canada d'ici 2020. En 2015, le Canada a adopté la Déclaration conjointe de l'ANASE et du Canada sur le commerce et l'investissement, qui est le premier instrument relatif au commerce et à l'investissement conclu entre notre pays et cette organisation. Ce type de mécanismes fondés sur un cadre bilatéral ou multilatéral peut aider à préparer le terrain à des relations commerciales de gouvernement à gouvernement.

Pendant ce temps, l'intensification de la concurrence continue d'avoir des répercussions sur les marchés internationaux, tandis que les gouvernements du monde entier élaborent divers mécanismes afin d'aider leurs entreprises exportatrices nationales à devenir plus concurrentielles et de soutenir leurs industries locales. Ces mécanismes de soutien peuvent inclure des ententes de financement avantageuses, de vastes campagnes de sensibilisation auprès des décideurs et une gamme d'autres services offerts gratuitement par les gouvernements pour le compte de leurs entreprises.

## NOUVELLES RÉALITÉS

Pour la période de planification allant de 2016–17 à 2020–21, la CCC a cerné trois grandes réalités liées à son contexte opérationnel qui sont susceptibles

d'influer sur ses activités. L'évolution du paysage de la sécurité et l'urbanisation sont deux réalités mondiales qui continuent d'avoir une importance particulière pour la CCC et dont tient compte le processus d'établissement d'objectifs et de stratégies d'affaires à plus long terme de la Corporation.

### Évolution du paysage de la sécurité

La dynamique qui définira le paysage de la sécurité dans les cinq à quinze prochaines années subira des changements notables. De nombreux futurologues prédisent qu'en 2030, le pouvoir hégémonique sera chose du passé<sup>10</sup>. Le pouvoir mondial sera dorénavant entre les mains des réseaux et des coalitions dans un monde multipolaire. Il est improbable que de grands conflits mondiaux de l'ampleur de ceux auxquels on a assisté au XX<sup>e</sup> siècle se répètent; au contraire, les conflits interétatiques et interrégionaux enracinés dans la concurrence pour les ressources, le terrorisme et le crime organisé détermineront les priorités du programme mondial de défense et de sécurité.

Alors que la demande pour les voyages aériens ne cesse de croître et que de nouveaux marchés font leur apparition, on estime à plus de 5,2 mille milliards de dollars le montant des nouveaux projets prévus pour les fabricants de l'aérospatiale au cours des 20 prochaines années<sup>11</sup>. La pression est forte sur les fournisseurs afin qu'ils prennent davantage de risques, réduisent toujours plus leurs coûts et deviennent plus efficaces; le secteur canadien de l'aérospatiale devra donc à la fois relever les défis et saisir les possibilités qui se présentent sur ce marché. Selon l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC)<sup>12</sup>, « le taux de croissance de cette production canadienne devrait, pour la période allant de 2014 à 2021, dépasser celle du marché mondial puisqu'on prévoit

<sup>9</sup> « Perspectives de l'économie mondiale – mise à jour des principaux projections », Fonds monétaire international, <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/weo/2015/update/02/pdf/0715f.pdf> (juillet 2015)

<sup>10</sup> « Global Trends 2030: Alternative Worlds », United States National Intelligence Council, <http://www.dni.gov/index.php/about/organization/global-trends-2030> (décembre 2012)

<sup>11</sup> Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC), « AIAC Guide de l'industrie aérospatiale du Canada », <http://aiac.ca/fr/aiac-guide-de-lindustrie-aerospatiale-du-canada> (2015–2016)

<sup>12</sup> Ibid



qu'elle sera de 22 % pour le Canada contre 11 % pour la production mondiale d'avions civils ».

En 2015, les dépenses militaires des économies développées ont continué à diminuer, car l'attention accordée aux activités de défense et de sécurité a été dirigée en interne pour se concentrer sur les questions de la stabilité économique et de la sécurité intérieure. Toutefois, la croissance des économies en développement s'est souvent traduite par une augmentation des dépenses des activités de défense et de sécurité. L'Institut d'études de sécurité (ISS) de l'Union européenne prédit que les guerres futures revêtiront un aspect technologique majeur, tandis qu'on aura de plus en plus recours à des robots dans le but d'éviter des pertes humaines.

Selon Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), les dépenses militaires mondiales, qui ont glissé de 0,4 % en dollars constants entre 2013 et 2014, se sont établies en 2014 à 1776 milliards de dollars, pour une troisième année consécutive à la baisse. La plus grande partie de cette diminution est attribuable aux États-Unis<sup>13</sup>. Dans l'ensemble, en 2014, les dépenses militaires ont diminué en Amérique du Nord, en Europe, en Amérique latine et dans les Caraïbes, mais ont augmenté en Asie et en Océanie, au Moyen-Orient, en Europe orientale et en Afrique. Aux États-Unis en 2014, les dépenses militaires ont chuté de 6,5 % pour s'établir à 610 milliards de dollars dans le cadre des mesures de réduction du déficit en vigueur conformément au *Budget Control Act* de 2011 des États-Unis. Les marchés émergents dépensent désormais davantage pour la défense du fait que la concurrence mondiale croissante exige que ces pays soient en mesure de surveiller et de sécuriser efficacement leurs frontières dans le but de protéger leurs citoyens.

D'après le SIPRI, on ne connaît pas l'incidence que la brusque chute des prix du pétrole de la fin de 2014 a pu avoir sur les importantes hausses des dépenses militaires de nombreux pays producteurs de pétrole du Moyen-Orient, de certaines régions de l'Afrique et de l'Asie. Alors que certains producteurs, comme l'Arabie saoudite, auraient constitué d'importantes réserves financières qui devraient limiter les répercussions de la baisse des cours des produits de base dans un avenir rapproché, d'autres pays ont déjà réagi en réduisant leurs plans de dépenses militaires pour 2015 (p. ex., la Russie).

L'ISS prévoit qu'une conflagration majeure impliquant des armes chimiques, biologiques, radiologiques ou nucléaires est peu probable au cours des deux prochaines décennies. En effet, il est improbable que

les grandes puissances du monde entrent en guerre en raison de leur intérêt à préserver la stabilité et une croissance soutenue afin de répondre aux besoins et aux attentes de leurs populations. Les guerres alimentées par le nationalisme et les politiques extrémistes seront le grand enjeu en matière de sécurité pour chaque pays et pour l'ensemble de la communauté internationale au cours des prochaines décennies<sup>14</sup>.

La sécurité humaine, la protection des citoyens contre la violence de masse, la protection des ressources naturelles et l'accès à l'énergie sont susceptibles de devenir les principaux moteurs des politiques de sécurité nationale compte tenu de la multiplication des enjeux planétaires tels que la prolifération des armes, la cybersécurité, l'instabilité, les crises humanitaires et le crime organisé<sup>15</sup>.

La rareté des ressources et les répercussions attendues des phénomènes climatiques extrêmes, dont les effets devraient s'aggraver avec les changements climatiques, suscitent de plus en plus de préoccupations au chapitre de l'économie et de la sécurité. Au cours des 20 prochaines années, la demande en aliments, en eau et en énergie s'accroîtra en raison de l'augmentation de la population mondiale et des habitudes de consommation d'une classe moyenne en expansion<sup>16</sup>. L'accès difficile à un approvisionnement stable en eau, en particulier à des fins agricoles, atteint des proportions critiques, problème qui devrait s'aggraver si on en croit les projections qui nous sont données relativement à la croissance de l'urbanisation dans le monde entier.

En 2014, les préoccupations suscitées par l'épidémie de maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest au chapitre de la santé et de la sécurité ont hissé la santé publique mondiale au sommet des priorités du programme de sécurité internationale. Il est devenu évident que les instances nationales et internationales étaient mal préparées à gérer les menaces posées par les nouvelles maladies infectieuses. En outre, les capacités de réponse de certains réseaux nationaux de santé publique de l'Afrique de l'Ouest et de certaines organisations internationales ont atteint leurs limites.

## Urbanisation

L'urbanisation mondiale est un mouvement qui se poursuit à un rythme effréné. Plus de la moitié de la population de la planète résidait dans des secteurs urbains en 2014; les Nations Unies prévoient que d'ici 2030, 60 % de la population mondiale vivra dans des zones urbaines. La croissance des populations vivant dans ces zones urbaines aura surtout lieu en Asie et en Afrique.

<sup>13</sup> « Trends In World Military Expenditure, 2014 », Institut international de recherche sur la paix de Stockholm, [http://books.sipri.org/product\\_info?c\\_product\\_id=496](http://books.sipri.org/product_info?c_product_id=496) (13 avril 2015)

<sup>14</sup> « Citizens in an Interconnected and Polycentric World: Global Trends 2030 », Union européenne, Institut d'études de sécurité, <http://www.iss.europa.eu/fr/publications/detail-page/article/espas-report-global-trends-2030-citizens-in-an-interconnected-and-polycentric-world/> (27 avril 2012)

<sup>15</sup> « Global Trends 2030: Alternative Worlds », United States National Intelligence Council, <https://globaltrends2030.files.wordpress.com/2012/11/global-trends-2030-november2012.pdf> (décembre 2012)

<sup>16</sup> Ibid



L'urbanisation rapide donnera lieu à la création de mégapoles dans toutes les régions du monde<sup>17</sup>. En 2023, une trentaine de mégapoles parsèmeront la planète, et la moitié d'entre elles se trouveront dans des pays émergents et en développement. Ces mégapoles seront responsables de la plus grande part de la croissance économique de leur pays. En 2014, Tokyo, Shanghai, la ville de Mexico, Mumbai et São Paulo figuraient parmi les plus grandes mégapoles du monde.

La conceptualisation, la conception et la construction éventuelle de mégapoles exigeront l'adoption d'une approche particulièrement innovante à l'égard de la conception et de la mise en œuvre des infrastructures afin d'optimiser un déploiement rentable des nouvelles technologies urbaines. L'urbanisation croissante donnera de plus en plus naissance à des villes intelligentes, des milieux urbains mettant à profit des solutions fondées sur les technologies de l'information pour maximiser la productivité économique et la qualité de vie des citoyens tout en limitant la consommation de ressources et la dégradation de l'environnement (U.S. National Intelligence Centre). La croissance urbaine stimulera également la concurrence pour des ressources telles que les aliments et l'eau, et de nouvelles technologies seront nécessaires afin d'élargir l'accès à ces ressources.

Les villes intelligentes reposeront sur des technologies et des infrastructures modernes favorisant une utilisation plus efficace et plus efficiente des ressources. Dans ces villes, les ressources évoluées en matière de TI sont à la base de l'urbanisme, de la gouvernance, de la gestion des ressources, de l'infrastructure matérielle, des infrastructures des communications, de la conception de bâtiments, des réseaux de transport, des services de sécurité et d'urgence et des systèmes d'intervention en cas de catastrophe. Il faudra lancer des mégaprojets pour construire les éléments d'infrastructure, soutenir les nouveaux flux commerciaux (aéroports, ports maritimes) et répondre à la demande dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de la sécurité et de l'emploi.

## QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE POUR LA CCC?

Le mandat de la CCC dans le cadre du portefeuille du commerce international du gouvernement du Canada est de faciliter le commerce international pour le compte de l'industrie canadienne. La CCC joue un rôle en aidant les exportateurs canadiens à tirer parti des occasions d'affaires susmentionnées, tout en contribuant à prévenir les risques et en faisant la promotion de l'expertise et des capacités canadiennes. La concurrence mondiale, le ralentissement de l'économie mondiale, la baisse des prix du pétrole, les préoccupations suscitées



par les changements climatiques et l'effet négatif des variations de change dans certains marchés cibles ont eu des répercussions sur les exportateurs canadiens et les marchés prioritaires. La stratégie d'affaires de la CCC tient compte de ces facteurs.

En raison de l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale, les sociétés canadiennes s'en remettent à la CCC et au gouvernement du Canada pour accroître leur compétitivité et uniformiser les règles du jeu avec leurs concurrents à l'étranger. Les autres gouvernements, notamment le Royaume-Uni, le Japon, les Pays-Bas, l'Australie, la Pologne, l'Allemagne, la France et les États-Unis, défendent activement et de façon souvent très délibérée leurs intérêts commerciaux stratégiques auprès des gouvernements étrangers afin de canaliser les activités commerciales vers leurs sociétés nationales, de

<sup>17</sup> Par définition, une mégapole compte une population supérieure à 10 millions d'habitants.



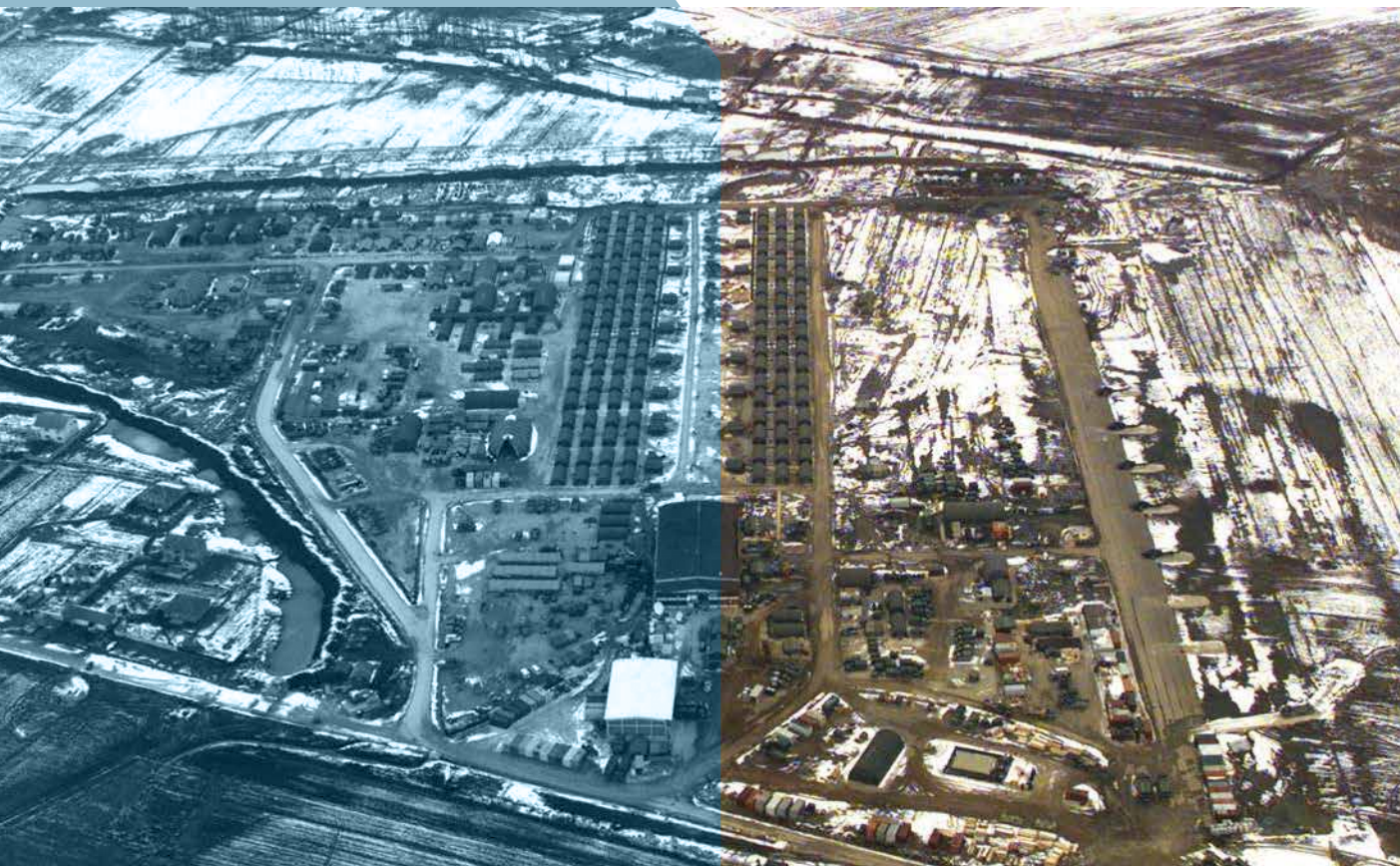
créer des emplois, d'accroître l'innovation et de favoriser la croissance dans leurs territoires. Ces activités – qui incluent la défense des intérêts politiques et bureaucratiques, la facilitation de l'accès au crédit, la passation de marchés de services et la réalisation d'études de faisabilité afin d'atténuer les risques – se concentrent sur les secteurs d'intérêt stratégique d'un pays donné. Par conséquent, l'approche pangouvernementale de la CCC à l'égard de la facilitation du commerce international pour les exportateurs canadiens, qui rassemble les contributions importantes des autres parties prenantes du gouvernement du Canada (ministres et hauts fonctionnaires, EDC, le SDC, le réseau des attachés de défense des Forces canadiennes et une myriade d'autres intervenants) à l'appui des ventes à l'exportation, n'a jamais joué un rôle plus crucial.

Le rôle de la Corporation dans le soutien de l'accès des exportateurs canadiens des secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité aux marchés du DoD demeure une responsabilité importante en matière de politiques publiques, en particulier dans le contexte d'une infrastructure industrielle de défense de plus en plus intégrée en Amérique du Nord. Les efforts de sensibilisation consentis par la CCC à Washington D.C. contribueront à assurer le maintien de la place du Canada dans la législation américaine sur les marchés d'approvisionnement de la défense, dans le cadre de l'infrastructure de la défense du DoD, en assurant aux exportateurs canadiens un accès sans contrainte aux marchés publics du DoD en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD). À ce titre, la Corporation continue de jouer un rôle essentiel dans les relations commerciales canado-américaines dans le domaine de la défense et soutiendra tous les efforts consentis par le gouvernement du Canada pour renforcer ces relations avec notre plus proche allié.

S'il est vrai que la faible croissance économique mondiale entraînera vraisemblablement une diminution des débouchés internationaux et une augmentation de la concurrence, il n'en demeure pas moins que celle-ci pourrait améliorer la proposition de valeur de la CCC auprès d'acheteurs étrangers et d'exportateurs canadiens. Ainsi, l'importance accrue que revêtiront les préoccupations liées à la sécurité humaine amènera certains pays à renforcer leurs capacités nationales pour assurer la sécurité de leur population. Ce renforcement de capacités visera notamment les opérations aériennes de recherche et de sauvetage ainsi que d'intervention en cas de catastrophe naturelle. Selon les prévisions de l'industrie, on estime à plus de 5,2 mille milliards de dollars le montant des nouveaux projets prévus pour les fabricants de l'aérospatiale au cours des 20 prochaines années<sup>18</sup>. Par ailleurs, plusieurs pays asiatiques augmentent leurs capacités militaires afin d'améliorer la protection de leurs actifs stratégiques et productifs, en particulier leurs routes, ports et frontières maritimes, tous des actifs considérés comme étant des points névralgiques pour les exportations et les chaînes d'approvisionnement. Les efforts de développement des affaires et de renforcement des relations que déploie la CCC dans cette région du monde pourraient ouvrir de nouveaux marchés et de nouveaux débouchés aux exportateurs canadiens œuvrant dans le domaine de la sécurité qui cherchent à étendre leur portée internationale en Extrême-Orient.

La diminution des revenus dans certains pays producteurs de pétrole pourrait avoir une incidence sur les ventes de la CCC, les pays remettant à plus tard leurs dépenses dans les domaines de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité et des investissements potentiels dans leurs infrastructures essentielles. En revanche, dans

<sup>18</sup> Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC), « Guide de l'industrie aérospatiale du Canada » de l'AIAC, <http://aiac.ca/fr/aiac-guide-de-lindustrie-aerospatiale-du-canada/> (2015–2016)



les pays importateurs de pétrole, la diminution des prix pourrait se traduire par un redéploiement des ressources à d'autres fins. Qui plus est, la chute du dollar canadien par rapport au dollar américain continuera de favoriser la rentabilité des exportateurs canadiens. Bien que certains experts croient que ce scénario ne s'avérera qu'à plus long terme, la volatilité du marché sera un des facteurs qui détermineront pendant combien de temps les exportateurs pourront profiter de ce déséquilibre des positions de change.

La rapidité de l'urbanisation combinée à la croissance économique prévue dans les marchés émergents et les économies en développement donne l'occasion à la CCC de tirer parti de débouchés dans des marchés non traditionnels et de nouveaux secteurs de l'industrie pour répondre au mieux aux besoins des exportateurs canadiens dans un marché mondial toujours plus concurrentiel. On estime que les centres urbains produisent 80 % de la croissance économique d'un pays. Il existe un potentiel de création de « villes intelligentes » qui appliqueront des technologies et des infrastructures modernes favorisant une utilisation plus efficace et plus efficiente des ressources. Les technologies

propres seront utilisées pour répondre à la demande des énormes populations des villes intelligentes et assurer la qualité de la vie dans ces grands centres urbains. Selon un rapport récent de Clean Energy Canada, les investissements dans des projets d'énergie propre dans les économies de marché émergentes – dans des régions comme l'Afrique, l'Amérique du Sud et les Caraïbes – ont augmenté de 36 % depuis 2013. En 2014–15, les nations en développement ont investi ensemble presque autant dans de nouveaux projets de production d'électricité propre (131 milliards de dollars américains) que ne l'a fait le reste du monde (138 milliards de dollars américains)<sup>19</sup>. Tous ces besoins mondiaux croissants justifient les efforts que déploie en permanence la CCC pour élargir la portée de ses stratégies de développement des affaires et ainsi encourager l'utilisation de ses services contractuels de gouvernement à gouvernement par un plus grand nombre de secteurs industriels. Ce faisant, la CCC est en mesure de mieux tirer parti et de compléter d'une manière optimale d'autres programmes de soutien du gouvernement du Canada axés sur l'innovation, la commercialisation et l'accroissement de la part canadienne des exportations internationales.

<sup>19</sup> « Climate Change: Mounting Pressure. Scenarios for the Future », décembre 2015; Prospective AMC

# TROIS STRATÉGIE D'ENTREPRISE

La stratégie d'entreprise de la Corporation pour la période de planification reste axée sur l'amélioration de l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers. Ainsi, la CCC continuera d'appuyer le programme général du gouvernement sur le commerce, la compétitivité et la création d'emplois, tout en examinant de nouvelles façons d'accroître son efficacité opérationnelle et de limiter ses coûts. Au cours de la période de planification, les activités contractuelles internationales de la CCC créeront ou maintiendront entre 33 000 et 46 000 emplois annuellement au Canada.





## PRIORITÉ STRATÉGIQUE

### ACCROÎTRE LES EXPORTATIONS CANADIENNES

Guidée par les priorités commerciales du gouvernement canadien, la CCC exécutera des stratégies ciblées en matière de développement des affaires en adoptant une démarche pangouvernementale et en misant sur des relations étroites avec les exportateurs, les acheteurs et d'autres ministères afin d'accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers et de renforcer leur compétitivité sur ces marchés par la conclusion d'ententes de gouvernement à gouvernement.

#### L'unique priorité stratégique

de la CCC, « Accroître les exportations canadiennes », repose sur trois objectifs thématiques qui regroupent des initiatives commerciales connexes visant l'adoption d'une approche mieux ciblée en matière de planification stratégique, d'allocation des ressources et de mesure du rendement.

1. *Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration* – renforcer les relations avec les partenaires, les intervenants et les exportateurs canadiens, en mettant l'accent sur des marchés cibles et des stratégies transactionnelles améliorées dans le but d'augmenter les activités des exportateurs canadiens.
2. *Alignement sur les orientations et les priorités commerciales du gouvernement du Canada* – veiller à l'harmonisation des activités de la Corporation avec les priorités en matière de commerce international du gouvernement du Canada et gérer la croissance en faisant

des investissements prudents qui respectent l'esprit des mesures d'efficacité et de limitation des coûts du gouvernement.

3. *Responsabilité sociale d'entreprise exemplaire* – mettre l'accent sur la responsabilité de la CCC, qui est de maintenir et de protéger la réputation du Canada dans le cadre de ses activités commerciales internationales.

La réussite de la CCC dans chacun des objectifs thématiques susmentionnés est rendue possible par sa recherche constante de l'excellence vis-à-vis de son personnel, de ses processus et de ses systèmes et par la promotion d'un environnement favorable à l'innovation et à la collaboration en interne et dans ses relations avec ses partenaires, les divers intervenants et les exportateurs canadiens. Cette recherche de l'excellence touche tous les secteurs d'activités de la CCC, y compris son importante capacité de gestion de contrats et le secteur des services corporatifs.



# OBJECTIFS STRATÉGIQUES

## OBJECTIF 1

### DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES CIBLÉ ET FONDÉ SUR LA COLLABORATION

À titre d'agence de passation de contrats d'exportation du Canada, la CCC s'emploie à aider les exportateurs canadiens à accéder aux marchés internationaux. Elle veillera à tisser et à gérer des relations clés, tant au pays qu'à l'étranger, pour contribuer à établir les assises de la réussite dans le domaine des ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement. La CCC continuera de mettre en application et de surveiller le choix d'initiatives commerciales décrites dans son plan d'entreprise 2015–16 à 2019–20 en mettant l'accent sur l'accroissement des débouchés internationaux pour les exportateurs canadiens.

#### Établissement d'une présence de la CCC sur le terrain

La réussite sur les marchés internationaux hautement concurrentiels dépend largement de l'établissement et du maintien de relations de confiance avec les clients et les intervenants clés. Il est également important d'être à l'écoute des besoins des clients et d'être disponible pour échanger des idées, apporter des modifications à des projets ou rencontrer des acheteurs. Il est essentiel de maintenir une présence sur le terrain pour réaliser des ventes à l'étranger. Pour la CCC, cette nécessité est exacerbée par le fait qu'elle couvre un vaste éventail de marchés. En raison de l'élimination des crédits parlementaires alloués à la CCC en 2017–18, il est également essentiel de faire davantage converger les efforts vers le développement des affaires.

À titre de mesure de validation, une présence a été établie dans les pays de l'Amérique latine en 2015–16 afin d'aider les exportateurs canadiens à accroître leurs ventes à l'étranger dans ce marché régional cible, ce qui a eu rapidement pour effet de renforcer leurs relations avec les acheteurs gouvernementaux étrangers au Pérou, en Colombie, en Équateur et au Chili, entre autres. Leurs relations avec les exportateurs canadiens exerçant des activités dans la région ont également profité de la capacité de la CCC de saisir rapidement les occasions d'affaires et de collaborer étroitement avec les acheteurs gouvernementaux étrangers à des étapes décisionnelles clés dans leurs efforts de vente. Comme les représentants de la Corporation travaillent dans les locaux d'ambassades canadiennes dans certains pays, la CCC est en mesure d'exploiter efficacement le soutien important d'autres intervenants du gouvernement du Canada en matière de commerce international

pour bâtir des relations solides avec des acheteurs gouvernementaux étrangers. La CCC continuera d'examiner et d'évaluer la pertinence d'étendre sa présence étrangère en Asie et d'autres régions ou pays.

En établissant une présence sur les marchés étrangers, la CCC entend stimuler les ventes d'exportateurs canadiens dans des régions qui sont conformes aux priorités commerciales internationales du gouvernement du Canada. L'on s'attend à ce que les résultats commerciaux obtenus grâce à l'établissement d'une présence à l'étranger représentent environ 30 % de la valeur globale des contrats de la CCC signés d'ici 2019–20. La présence de la CCC sur les marchés étrangers sera notamment importante pour les PME prêtes à exporter qui vendent à des gouvernements étrangers. En effet, ces entreprises ne sont vraisemblablement pas en mesure d'assurer elles-mêmes une présence sur le terrain et d'optimiser leurs résultats sur ces marchés sans le concours de la CCC.

#### Maintien de l'accès aux contrats d'approvisionnement du DoD et de la NASA des États-Unis

Grâce à son rôle de responsable de l'APPD entre le Canada et les États-Unis, la CCC permet aux exportateurs canadiens des secteurs de la défense et de la sécurité de concurrencer sur un pied d'égalité leurs homologues américains pour les marchés du DoD et de la NASA. Les activités de la CCC dans ce domaine permettent aux États-Unis de se procurer des biens et des services canadiens de manière équitable et efficace, et les efforts de renforcement des relations et de défense des intérêts continuent d'être des facteurs déterminants du maintien de l'accès à cet important marché pour les exportateurs canadiens de matériel de défense et de sécurité. Bon an, mal

an, le travail de la CCC dans le secteur de l'APPD facilite l'exportation vers les États-Unis de matériel pour l'aérospatiale, la défense et la sécurité d'une valeur allant de 500 à 600 millions de dollars. Bien souvent, les entreprises canadiennes, dont bon nombre sont des PME, se servent de l'expérience acquise dans le cadre de l'APPD pour étendre leurs activités commerciales à d'autres marchés internationaux.

En 2017–18, les crédits parlementaires que reçoit la CCC au titre de ce programme seront éliminés. Les activités de la CCC liées à la défense et à d'autres activités sectorielles clés dans les autres marchés devraient générer suffisamment de fonds pour lui permettre de poursuivre son travail essentiel dans le cadre de l'APPD. Compte tenu de l'importance stratégique que revêtent les relations militaires entre le Canada et les États-Unis et l'APPD comme plateforme permettant aux entreprises canadiennes de renforcer leur compétitivité à l'échelle mondiale, la CCC continuera dans un avenir prévisible à soutenir les relations commerciales avec les États-Unis en matière de défense et de sécurité dans le cadre de l'Accord.

### Promotion d'une approche pangouvernementale du commerce international

Les stratégies de développement des affaires de la CCC continuent de suivre une approche pangouvernementale pour faciliter les ventes d'exportateurs canadiens sur la base d'ententes de gouvernement à gouvernement, en mettant à profit les contributions importantes d'autres intervenants du gouvernement du Canada, dont les délégués commerciaux, les attachés militaires, EDC ainsi que certains intervenants stratégiques au besoin.

La CCC et le Service des délégués commerciaux (SDC) poursuivront leurs efforts concertés en vue de l'élaboration d'outils et de messages axés sur la promotion de l'approche de passation de contrats de gouvernement à gouvernement auprès de gouvernements étrangers en leur faisant valoir les avantages de la réduction des risques pour les acquisitions, les avantages de l'économie de temps liée à la simplicité de l'approche et, enfin, les avantages réels de la relation commerciale bilatérale renforcée avec le gouvernement du Canada. La capacité de la CCC de répondre aux besoins des gouvernements étrangers avec sa solution unique de passation de contrats, combinée à une approche éprouvée de collaboration avec les délégués commerciaux de partout dans le monde, uniformise les règles du jeu pour les exportateurs canadiens dans les marchés publics étrangers de forte complexité. La coordination et la collaboration sont des éléments clés du protocole d'entente (2014) signé entre la CCC et le SDC. La CCC fournit au SDC des outils de commercialisation qui soutiennent les efforts de sensibilisation des délégués commerciaux en vue d'élargir la portée commerciale de la CCC grâce à une approche pangouvernementale cohérente et concertée.

### Avantages tirés par le Canada de l'APPD

**Emplois et croissance économique** – Au cours des dix dernières années, la CCC a facilité la réalisation de ventes d'une valeur allant de 500 millions à 2 milliards de dollars par année, ce qui a entraîné la création ou le maintien de 6 000 à 18 000 emplois par année.

**Prospérité à long terme pour le Canada** – De 2006–07 à 2014–15, la CCC a conclu plus de 23 000 contrats et modifications d'une valeur totalisant plus de 11,5 milliards de dollars.

**Accès privilégié au marché américain de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité** – Le Canada est le seul pays qui est considéré comme une partie de la base industrielle de la défense américaine en vertu de l'Accord de partage de la production de défense (APPD).

**Soutien aux industries canadiennes de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité** – Depuis 2007, la CCC a travaillé avec des centaines d'entreprises canadiennes dans le secteur d'activité visé par l'APPD.





La CCC collabore étroitement avec le réseau des attachés de défense des Forces canadiennes qui participent à des missions militaires, ce qui lui permet de tirer parti des relations clés que nouent entre eux les militaires et que soutient ledit réseau dans certains marchés d'intérêt.

La CCC collabore avec le ministère de la Défense nationale à la tenue de séances d'information nécessaires et à l'accroissement de la sensibilisation au rôle joué par la CCC au sein de ce réseau, particulièrement à des moments d'affectation clés durant l'année.

Durant la période de planification, la CCC collaborera étroitement avec Exportation et développement Canada (EDC) et la Banque de développement du Canada (BDC) à l'examen des domaines nécessitant une collaboration accrue et la prestation des services continus. Les sociétés d'État se retrouvent souvent à appuyer les mêmes clients dans certains dossiers et elles prévoient que ce scénario se répétera encore plus fréquemment. La CCC continuera d'explorer des façons d'officialiser l'échange d'information entre les trois organisations lorsqu'elles jouent des rôles complémentaires dans des dossiers particuliers et de tirer un meilleur parti de leurs activités respectives en matière d'analyse de marché et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le but de fournir un ensemble de services homogène aux exportateurs canadiens.

### Petites et moyennes entreprises

La CCC a appuyé plus de 50 PME de toutes les régions du Canada en 2014–15, lesquelles ont constitué 30 % de sa clientèle cette même année. La majeure partie de cet appui a été fournie au secteur de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité, et dans une grande mesure dans le cadre de l'APPD avec les États-Unis. Selon Innovation, Sciences et Développement économique Canada, le Canada compte plus de 1,1 million de PME; ces dernières sont responsables de la plus grande part

des emplois créés dans l'économie canadienne. Plus de 40 % des exportations du Canada en 2011 ont été le fait de PME, chiffre d'autant plus impressionnant si l'on considère qu'un très faible pourcentage de PME (environ 10 %) sont véritablement en mesure d'exporter et qu'elles sont encore moins nombreuses à vendre directement à des gouvernements étrangers et à mener des activités dans un milieu où la CCC est en mesure de fournir un appui direct et efficace au-delà de ce qui peut leur être fourni aux termes de l'APPD. Grâce à sa participation aux importants mécanismes de soutien des activités d'exportation des PME mis en place par le gouvernement du Canada, la CCC sera mieux informée des défis et des possibilités qui sont le lot des PME.

Outre le fait que l'optimisation du contenu canadien dans toutes les transactions de la CCC profite à de nombreuses PME canadiennes, la CCC continuera à resserrer ses liens avec ce secteur important de l'économie du pays en augmentant son engagement auprès des PME exportatrices. Grâce au leadership pangouvernemental dans les principaux salons commerciaux internationaux dans le domaine de la défense et de la sécurité, la CCC est souvent en mesure d'aider les PME à entrer en contact avec les décideurs de gouvernements étrangers. En 2016–17, la CCC resserrera ses liens avec les PME exportatrices dans un éventail de secteurs, y compris la sécurité, les services de santé et les technologies propres, afin de mettre les PME en contact avec les acheteurs gouvernementaux étrangers et leur permettre de trouver des débouchés. Forte de sa connaissance des marchés dans les pays cibles et de sa connaissance de l'industrie canadienne, la CCC aide les PME à accéder à des occasions d'affaires internationales, soit directement, soit indirectement dans le cadre de marchés de sous-traitance. En outre, la présence de la CCC à l'étranger aidera considérablement les PME à faire des affaires à l'étranger, étant donné que pour celles-ci, l'établissement de bureaux à l'étranger est souvent hors de prix. Tout au long de la période de planification, la CCC entend collaborer avec EDC et la BDC afin d'optimiser l'harmonisation horizontale du soutien apporté aux activités d'exportation des PME par les trois organisations.

### Utilisation plus efficace des renseignements sur les marchés

Au cours des trois dernières années, la CCC a considérablement renforcé ses relations avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, le SDC et EDC ainsi que le réseau des attachés de défense des Forces canadiennes. Du point de vue des renseignements sur les marchés, la CCC continuera à mettre à profit ses relations au sein du portefeuille et à engager le dialogue en temps opportun avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada, pour s'assurer que ses décisions et ses stratégies de développement des affaires reposent sur des renseignements exacts et généralement reconnus sur les marchés, des occasions d'affaires précises et des domaines qui pourraient éventuellement nécessiter un soutien accru.





## OBJECTIF 2

### ALIGNEMENT SUR LES ORIENTATIONS ET LES PRIORITÉS COMMERCIALES DU GOUVERNEMENT DU CANADA

La CCC occupe une place importante dans l'ensemble des ressources de soutien offertes par le gouvernement aux exportateurs canadiens. En outre, la CCC reste déterminée à limiter ses coûts tout en investissant prudemment dans la croissance de ses activités. La CCC va continuer d'harmoniser ses activités de plusieurs façons afin de respecter les priorités et les orientations du gouvernement en matière de commerce international.

#### Respect des priorités commerciales

Afin d'harmoniser ses activités de développement des affaires avec les priorités commerciales du gouvernement du Canada, notamment la stratégie prévue en matière de promotion des exportations et des investissements dans la production d'énergie propre, la CCC concentrera ses efforts dans deux secteurs pour l'ensemble de la période de planification. Le gouvernement a clairement énoncé sa détermination à accroître les échanges commerciaux avec les marchés à forte croissance, comme la Chine et l'Inde, et à renforcer ses liens commerciaux avec ses partenaires traditionnels. Les marchés régionaux cibles de la CCC – les États-Unis, le Moyen-Orient, l'Amérique latine et l'Asie – respectent ces priorités commerciales et ont été désignés comme marchés cibles qui présentent des possibilités à exploiter pour les exportateurs canadiens. Tout au long de la période de planification, la CCC entend collaborer avec AMC, EDC et la BDC pour maximiser l'harmonisation horizontale pour les exportateurs canadiens.

Le gouvernement du Canada a concentré ses efforts sur la création d'un cadre de soutien pour aider à accroître les exportations canadiennes dans le secteur en pleine croissance des technologies propres. Pour sa part, la CCC travaillera en collaboration avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, le Conseil national de recherches du Canada, Environnement Canada) le cas échéant, ainsi qu'avec d'autres membres du portefeuille du commerce international (le SDC, EDC) pour cibler les secteurs où une option d'approvisionnement de gouvernement à gouvernement permettrait de stimuler les ventes des exportateurs canadiens, notamment les PME.

#### Rentabilité et efficacité

Le principal objectif de la CCC est d'accroître ses activités au service des exportateurs canadiens. Dans le contexte de la diminution des crédits parlementaires, qui seront éliminés complètement en 2017–18, la CCC continue d'investir dans ses démarches de développement des affaires et sa capacité d'assurer sa viabilité financière à long terme grâce à ses activités génératrices de revenus. La CCC s'est engagée à faire preuve de prudence dans ses investissements et à contrôler ses coûts discrétionnaires, de manière efficace et rentable.





## OBJECTIF 3

### RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES EXEMPLAIRE

La CCC entend respecter ses valeurs d'intégrité et d'honnêteté dans toutes ses relations d'affaires au pays et à l'étranger et appuyer l'engagement du gouvernement d'améliorer le leadership du Canada sur la scène mondiale. Ces valeurs témoignent des valeurs canadiennes et de l'engagement pris par la CCC pour instaurer des règles de jeu équitables et aider les exportateurs canadiens à soutenir la concurrence dans un contexte international difficile. L'engagement pris par la CCC envers la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) fait désormais partie intégrante de sa proposition de valeur et constitue une garantie, tant pour l'acheteur que le fournisseur, que toutes ses relations d'affaires respectent les normes d'éthique les plus rigoureuses. La Corporation évalue constamment son cadre de RSE; elle a d'ailleurs renforcé ses politiques et ses lignes directrices dans ce domaine au cours des trois dernières années.

#### Lutte contre la subornation et la corruption

En février 2013, le gouvernement du Canada a déposé des modifications à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (LCAPE) afin de dissuader et d'empêcher les sociétés canadiennes de corrompre des agents publics étrangers.

Au cours des trois dernières années, la CCC a formulé ses orientations stratégiques internes dans le *Code de conduite et de déontologie des affaires*, qui expose clairement et systématiquement les attentes pour tous les employés sur le plan de l'éthique. Elle a en outre amélioré son cadre de diligence requise en matière de lutte contre la subornation et la corruption. La démarche adoptée par la CCC concorde avec les pratiques exemplaires internationales en matière de prévention de la subornation et de la corruption, et aide à cerner les éventuels problèmes d'ordre éthique au tout premier stade de la collaboration avec des exportateurs canadiens potentiels.

La CCC poursuivra ses efforts de lutte contre la subornation et la corruption dans toutes ses relations d'affaires en renforçant la sensibilisation à l'interne et au sein de la collectivité des exportateurs quant à l'importance d'adopter un comportement éthique exemplaire. Tout au long de la période de planification, la CCC continuera d'offrir régulièrement de la formation à son personnel, consultera en permanence les autres intervenants et partenaires du gouvernement du Canada et renforcera sa collaboration avec les exportateurs canadiens sur ces questions importantes.

## PERSONNEL, PROCESSUS ET SYSTÈMES

**Le dynamisme** du personnel, des processus et des systèmes de la CCC continue année après année de produire des gains au chapitre de l'efficacité et de l'efficacités. La CCC s'est engagée à demeurer un employeur de choix et, dans le contexte de l'évolution démographique constante du Canada, elle reconnaît qu'elle doit axer ses efforts sur le recrutement stratégique et le perfectionnement de son effectif spécialisé.

Le sondage annuel mené auprès des quelque 140 membres du personnel de la Corporation indique régulièrement que les employés sont satisfaits de leur travail et de la direction. Des améliorations sont constamment apportées aux processus à la faveur d'une culture fondée sur l'amélioration continue des activités. La CCC met à jour régulièrement ses systèmes pour s'assurer qu'ils respectent ses exigences opérationnelles et redditionnelles et que les employés ont constamment accès aux bons outils pour faire leur travail efficacement. En somme, la CCC s'emploie à mettre en place une culture qui priorise la réussite fondée sur l'amélioration continue de ses opérations.

La CCC entend demeurer un milieu de travail de choix pour ses employés. Elle reconnaît que son effectif doit être très qualifié et posséder des compétences particulières pour aider les

exportateurs canadiens à soutenir la concurrence sur les marchés publics étrangers et pour gérer efficacement un vaste portefeuille de contrats complexes. La planification de la relève, le maintien d'une souplesse organisationnelle et l'affectation des bonnes personnes aux bons postes sont autant d'initiatives stratégiques clés dans le domaine des ressources humaines, tout comme l'importance constante accordée au développement du leadership.

En 2016–17, la CCC examinera les recommandations sur la structure et le développement découlant d'une analyse de l'inventaire des compétences en développement des affaires de la Corporation réalisée en 2015–16. Ces recommandations aideront la Corporation à cerner les risques liés à l'effectif qui pèsent sur l'exécution continue des opérations et l'atteinte des résultats. La CCC terminera également un programme d'investissement dans la planification de la relève commencé en 2015–16, ayant pour but d'assurer à long terme la viabilité des effectifs spécialisés de la Corporation, de l'échelle opérationnelle jusqu'à la haute direction. Enfin, elle continue de mettre l'accent sur le développement du leadership et l'évolution vers une culture du leadership dans ses rangs, solidifiant ainsi les assises sur lesquelles reposent la durabilité de sa productivité durable et la croissance de ses activités commerciales.

### Modernisation du système de Planification des ressources de l'organisation (PRO)

– En 2008–09, la CCC a mis en œuvre un système de PRO Agresso. Le système est mis à jour régulièrement de façon à suivre l'évolution des exigences opérationnelles et intégrera un module de RH élargi en 2016–17.

### Gestion des relations avec les clients (GRC)

– La Corporation a adopté en 2014–15 un système de GRC pour être en mesure de mieux cibler ses activités de développement des affaires. Ce système lui permet de suivre les principaux indicateurs de rendement à l'égard des pratiques de vente souhaitées et de maximiser le rendement de ses investissements en développement des affaires.

### Apprentissage et perfectionnement des employés

– La CCC appuie fermement l'apprentissage et le perfectionnement des employés en leur offrant un avantage inédit qui leur permet de profiter d'un programme d'apprentissage et de perfectionnement souple et d'adapter leur apprentissage à leurs besoins. Cet avantage, qui suppose une responsabilité partagée entre les employés et leur superviseur pour la

planification de leur carrière, favorise l'instauration d'une culture axée sur l'apprentissage à l'échelle de la CCC et est sans équivalent dans le secteur public.

### Programme de récompenses et de reconnaissance des employés

– Élément important de la stratégie de maintien en poste de la CCC, son programme de récompenses et de reconnaissance favorise la reconnaissance régulière du travail des employés qui visent chaque jour l'excellence en aidant la Corporation à atteindre ses objectifs de soutien des exportateurs canadiens. Les réalisations des employés sont soulignées pendant des activités comme la Cérémonie annuelle de prix et de reconnaissance, la journée annuelle d'activités du personnel et le rassemblement du temps des Fêtes, ainsi que dans les allocutions régulières du président et chef de la direction. Les superviseurs peuvent également avoir recours à des « récompenses ponctuelles » pour souligner dans l'immédiat la réalisation d'un employé, indépendamment du cycle annuel de prix et de reconnaissance.

## MESURE DE LA RÉUSSITE : LE TABLEAU DE BORD DE LA CCC

La stratégie de mesure du rendement de la CCC 2016–17 s'appuie sur le tableau de bord introduit dans le plan d'entreprise 2015–16. Le tableau de bord comprend une série d'indicateurs de haut niveau qui aident la Corporation à suivre ses progrès dans la mise en œuvre de sa stratégie.

### Valeur des contrats signés

Cette mesure fournit un ordre de grandeur quant aux contrats internationaux que la CCC a facilités ou remportés de concert avec des exportateurs canadiens. La Corporation fait le suivi de la valeur des contrats signés par secteur d'activités, par région et pays et par exportateur, ce qui lui permet de mesurer son efficacité, de dégager les tendances et d'en tirer des leçons. La CCC prévoit une hausse annuelle de la valeur des contrats signés de 3 à 5 % dans les premières années de la période de planification, puis une hausse plus soutenue par la suite à mesure que sa présence sur le terrain se concrétisera.

### Transactions pour le compte de PME

Conformément à l'engagement de la CCC visant à améliorer son soutien aux PME, cette mesure propre aux PME l'aide à mieux comprendre son impact sur les PME canadiennes qui vendent aux gouvernements



étrangers. Cette mesure représente le nombre de PME ayant obtenu des contrats par l'entremise de la CCC dans une période donnée. La CCC prévoit que ce nombre augmentera modérément au fil du temps alors qu'elle continuera à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies en vue de servir plus efficacement ce groupe d'exportateurs qui souhaitent accroître leur chiffre d'affaires à l'échelle mondiale.

### Confiance des exportateurs

Grâce à la stratégie de sensibilisation nationale de la CCC, un plus grand nombre d'exportateurs canadiens ont fait appel aux services de la Corporation. Cette mesure représente le nombre d'exportateurs canadiens, pour une période donnée, qui ont demandé du soutien à l'exportation de gouvernement à gouvernement de la CCC, et correspond au nombre de nouveaux débouchés ouverts par le système de GRC de la CCC au cours de cette même période.

La CCC prévoit que ce nombre augmentera modérément d'une année à l'autre, mais reconnaît que cela dépendra de l'état de l'économie mondiale (les possibilités d'exportation risquent de diminuer dans les années de récession ou de stagnation) ainsi que de la taille et de la capacité immédiate d'exporter des fournisseurs canadiens de matériel pour l'aérospatiale, la défense et la sécurité (qui forment la plus grande part de la clientèle de la CCC).

### Taux de recommandation net (TRN)

Il s'agit d'une mesure nette de la réputation de la CCC et de la probabilité qu'un exportateur canadien recommande les services de la Corporation à une autre entreprise, comparable à celle qu'utilisent certaines entreprises pour déterminer la confiance de leurs clients. Conformément aux moyennes internationales, un résultat de 70 ou plus est considéré comme étant un indicateur solide de la confiance des clients.

### Principales dépenses administratives par rapport aux revenus nets et aux crédits parlementaires

Déoulant des efforts déployés par la CCC pour limiter ses coûts et trouver des moyens plus efficaces de mener ses activités, cette mesure rend compte de la capacité de la Corporation à bien utiliser ses ressources. Au cours de la période de planification, on prévoit que ce ratio diminuera graduellement pour se situer autour de 75 % en 2020–21 grâce à l'augmentation des revenus et à la poursuite des efforts de contrôle des coûts.

### Taux de satisfaction net des employés

Il s'agit d'une mesure globale de l'opinion qu'ont les employés de la réussite de la Corporation dans quatre domaines : favoriser l'innovation; favoriser l'apprentissage et le perfectionnement; récompenser le leadership; favoriser la conciliation travail-vie personnelle. Un résultat supérieur à 85 traduit un excellent rendement dans ces quatre domaines.

## FICHE DE RENDEMENT DE LA CCC : 2016–17 À 2020–21

Mesure du rendement	2014–15 Réel	2015–16 Plan	2015–16 Prévisions	2016–17 Cible
Valeur des contrats signés	1,25 G\$	1,26 G\$	1,25 G\$	1,19 G\$
Transactions pour le compte de PME	51	65	54	60
Confiance des exportateurs	145	≥100	135	150
Taux de recommandation net <sup>1</sup>	S/O	74–80	≥70	≥70
Principales dépenses administratives par rapport aux revenus nets et aux crédits parlementaires	70,4 %	77,7 %	71,8 %	83,7 %
Taux de satisfaction net des employés	92	87,5	87,5	≥85

<sup>1</sup> Comme il n'y a pas eu de sondage auprès des clients en 2014–15, le taux de recommandation net n'est pas disponible. Un sondage sera réalisé sur une base annuelle à compter de 2015–16.

## 4.1 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 2015–16.

## 4.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT POUR 2016–17

Le budget de fonctionnement pour 2016–17 et les exercices subséquents reposent sur les objectifs et les hypothèses de planification exposés dans les sections 4.5, Objectifs financiers, et 4.6, Principales hypothèses de planification quinquennale.

En 2016–17, la CCC prévoit un excédent d'exploitation de 80 000 \$ et des produits nets de 29,8 millions de dollars.

En 2016–17, les produits nets (sans compter les crédits parlementaires) augmenteront pour passer de 28,1 millions de dollars dans les prévisions de 2015–16 à 29,8 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 1,7 million de dollars ou de 6 %, presque entièrement attribuable au Programme de brigades blindées (PBB). Le secteur d'activité des ACI devrait donner lieu à des contrats signés supérieurs à 550 millions de dollars en Amérique latine, en Afrique et en Asie en 2015–16. Une grande partie de ces contrats seront exécutés en 2015–16 et seront assujettis à des frais de service connexes. Cette récente

réussite est directement attribuable à une plus grande sensibilisation à l'égard de la proposition de valeur de la CCC, rendue possible par la réallocation de ressources dans le développement des affaires au cours des deux dernières années.

Le crédit parlementaire de la Corporation sera éliminé progressivement conformément au plan mis en œuvre en 14–15 pour trois ans. Au cours de la période de planification quinquennale, la CCC réduira le crédit parlementaire de 8,9 millions de dollars en 2015–16, à 3,5 millions en 2016–17, puis à zéro à compter de 2017–18. Malgré l'élimination des crédits parlementaires, la CCC continuera à collaborer étroitement avec les autres ministères et organismes du gouvernement du Canada à la gestion des risques opérationnels.

En 2016–17, les frais d'administration totaux passeront à 32,5 millions de dollars, par rapport à 32,3 millions de dollars en 2015–16, ce qui représente une hausse nette de 0,2 million de dollars ou moins de 1 %. Cette hausse nette est principalement attribuable à : une hausse de 1,1 million de dollars liée aux efforts accrus et aux dépenses connexes nécessaires à la gestion des contrats conclus dans le cadre du PBB; une hausse de 1,2 million de dollars liée aux dépenses directes engagées pour l'établissement de la présence de la CCC à l'étranger; la compensation de ces hausses



par des frais forfaitaires de près de 2,1 millions de dollars attribuables au bail de la Corporation et à son déménagement dans ses nouveaux bureaux en septembre 2015.

En 2016–17, une somme de 0,8 million de dollars est affectée au titre des dépenses de remédiation de contrats. Cette somme est inférieure à la valeur annuelle moyenne des dépenses de remédiation des contrats engagées au cours des dix dernières années équivalant à 1,3 million de dollars. La faible somme prévue pour la remédiation de contrats est attribuable aux solides pratiques de la CCC en matière de gestion du risque et des contrats.

Les sections 4.5, Objectifs financiers et 4.6, Principales hypothèses de planification quinquennale présentent un exposé plus détaillé à ce sujet.



## 4.3 BUDGET D'INVESTISSEMENT POUR 2016–17 À 2020–21

La direction a négocié un nouveau bail pour ses espaces de bureaux afin d'atteindre les objectifs de réduction des coûts futurs. Ainsi, la Corporation a déménagé et a dû effectuer des rénovations majeures pour répondre à ses exigences opérationnelles. Au cours de 2015–16, une somme de 164 000 \$, correspondant au coût des rénovations après déduction de l'allocation pour rénovation offerte par le nouveau locateur, sera inscrite à l'actif de la CCC et amortie sur la durée du bail de 15 ans.

Les dépenses liées à la résiliation du bail actuel de la CCC et à la réinstallation dans les nouveaux locaux ont été comptabilisées en charges pour la fin de

2014–15 et la première moitié de 2015–16, puisque l'on a jugé qu'elles n'auraient aucun avantage à long terme. La partie concernant les initiatives de rentabilité de la section 4.5 Objectifs financiers présente un exposé plus détaillé à ce sujet.

L'acquisition d'actifs incorporels au cours de 2017–18 représente la capitalisation des frais d'investissement pour mettre à niveau et moderniser les systèmes financiers après dix ans. La somme inscrite à l'actif sera amortie sur une période de cinq ans considérée comme la durée de vie utile.

Par ailleurs, la valeur approximative des achats courants de matériel, de meubles et d'accessoires dont la CCC a besoin annuellement est de 250 000 \$; cette somme est prévue dans le budget de fonctionnement de la Corporation.

Le tableau qui suit présente les besoins de la CCC en matière de budget d'investissement pour la période allant de 2016–17 à 2020–21 :

Description	2016–17	2017–18	2018–19	2019–20	2020–21
Acquisition d'immobilisations corporelles-améliorations locatives	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Acquisition d'actifs incorporels-investissement dans les TI	- \$	3 500 K\$	- \$	- \$	- \$
Budget d'investissement total demandé	- \$	3 500 K\$	- \$	- \$	- \$

## 4.4 PLAN D'EMPRUNT POUR LA PÉRIODE ALLANT DE 2016–17 À 2020–21

Dans le présent plan d'entreprise, la CCC demande au ministre l'autorisation d'effectuer des emprunts à concurrence de 40,0 millions de dollars, ou de l'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. Elle paie les exportateurs

canadiens dans le cadre de certains contrats liés à l'APPD et à la NASA dans les 30 jours suivant la réception des factures. Il lui faut donc, à titre préventif, une marge de crédit d'exploitation, au cas où le DoD ou la NASA ne paieraient pas leurs factures dans ce même délai. Pour 2016–17, la Corporation demande 40,0 millions de dollars, en dollars canadiens ou l'équivalent en dollars américains, étant donné qu'elle contracte des emprunts en dollars américains pour éviter les risques de change. Comme les années précédentes, la CCC demande un délai de remboursement maximal de 120 jours pour chaque facture à l'égard de laquelle elle a fait un emprunt. 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 2016–17 à 2020–21 :

Description	2016–17	2017–18	2018–19	2019–20	2020–21
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\$

## 4.5 OBJECTIFS FINANCIERS

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

### Gestion du risque d'entreprise

La stratégie de gestion du risque de la Corporation tient compte du risque dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Le cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) de la Corporation définit le processus de gestion du risque comme étant la définition, l'évaluation et la mise en place de mesures d'atténuation des risques ainsi que le suivi, les communications et les formations connexes. Ce cadre est mis à jour annuellement et soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

Le cadre met l'accent sur trois grandes catégories de risques, à savoir les risques stratégiques, opérationnels et transactionnels. Les énoncés relatifs au seuil d'exposition et de tolérance au risque de la CCC fournissent une orientation adéquate pour s'assurer que le risque

est cerné et géré de manière à rester dans ces limites. Le cadre de GRE précise aussi les responsables des risques et les rôles connexes au sein de la Corporation. La responsabilité de la gestion des risques est répartie sur tous les niveaux de l'organisation, à commencer par le Conseil d'administration et les comités de Vérification et des Opérations, qui garantissent que la stratégie de gestion des risques de la CCC est à jour, efficace et examinée régulièrement. La direction de la CCC crée et entretient les structures, les politiques et les procédures relatives aux risques de la Corporation, lesquelles sont gérées par le Comité du risque et des occasions d'affaires de la Corporation.

Les risques sont gérés selon les catégories suivantes :

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

Les principaux risques stratégiques auxquels la CCC doit faire face sont associés au contexte commercial et aux enjeux liés à la réputation.

Le ralentissement de l'économie chinoise, la chute des prix du pétrole et les inquiétudes concernant le climat ont eu des répercussions sur certains grands



marchés cibles de la Corporation. Les objectifs du plan d'entreprise tiennent compte de ces incidences et la direction estime que ces objectifs sont réalisables au long terme. La réussite de la Corporation sur les marchés dépend beaucoup de sa réputation et de la notoriété de sa marque. Or des événements économiques ou politiques imprévus dans des marchés étrangers pourraient avoir un impact sur la notoriété de la marque de l'organisation et réduire sa capacité d'atteindre ses objectifs et de décrocher des contrats ou de participer à des projets, ou nuire à sa réputation.

Le risque financier demeure faible à court terme étant donné l'absence de créance de la Corporation et l'importance des revenus générés. En outre, afin de renforcer davantage sa gestion financière, la Corporation procède à un examen de sa méthode d'allocation des capitaux. Un nouveau modèle sera mis en œuvre au cours de la première année de la période visée par le présent plan d'entreprise.

Les risques associés au mandat et à l'organisation restent eux aussi faibles étant donné que les services offerts par la Corporation entrent dans le cadre de son mandat et que la structure organisationnelle de la CCC appuie les objectifs à long terme de celle-ci. Le renforcement du développement des affaires grâce à l'établissement de bureaux de représentation à l'étranger garantit que la Corporation sera en mesure de remplir son mandat visant à aider les fournisseurs canadiens. Aucun changement important n'est prévu au cours de la période de planification pour ces deux domaines de risque.

- **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 la continuation des activités)**

Les risques opérationnels demeurent faibles pour la Corporation. Aucun gros problème n'est survenu en raison du déménagement de la CCC dans ses nouveaux locaux et le personnel s'est bien adapté à son nouveau lieu de travail. Les initiatives qui appuient la gestion des risques opérationnels de la Corporation au cours de la prochaine période de planification comprennent la négociation d'une nouvelle entente de travail, la mise à l'essai des plans de continuité des opérations, un accent sur la sécurité de l'information en ligne ainsi qu'une meilleure intégration des pratiques de sécurité en ce qui a trait aux actifs, aux renseignements et aux employés de la Corporation.

- **Risques associés aux transactions (rendement des fournisseurs, situation à l'étranger, contrats, taux de change, fraude, responsabilité sociales de entreprises)**

Le risque associé au taux de change reste élevé en raison de la volatilité des devises. La dépréciation récente du dollar canadien devrait constituer un avantage pour la compétitivité et la profitabilité de nombreux fournisseurs canadiens. Au fil du temps, cela devrait avoir des retombées positives sur la valeur des contrats signés de la Corporation ainsi que sur ses recettes tirées des frais de services.

En ces temps d'incertitude économique, les tendances liées au taux de change pourraient se retourner rapidement et défaire certains des avantages dont la CCC et ses fournisseurs ont bénéficié récemment. La direction réduit au minimum le risque associé au taux de change en gardant des soldes négligeables de dollars américains à des fins opérationnelles.

Le risque lié à la situation à l'étranger reste faible puisque le seul risque de crédit de la Corporation se rapporte à ses comptes débiteurs que lui doit le gouvernement fédéral des États-Unis. Toutefois, ce dernier ayant une cote de crédit AAA, il est considéré comme étant un créancier sans risque. Le Comité de conformité en matière d'intégrité (CCI) de la Corporation a entrepris des initiatives qui ont permis de renforcer la gestion du risque lié à la fraude, à la RSE et aux contrats. Le CCI poursuivra ses travaux dans ces domaines au cours de la période de planification.

La vérification au préalable des capacités des fournisseurs demeure stricte. Le risque associé au rendement du portefeuille des fournisseurs reste faible puisqu'il n'y a aucune plainte portée à l'égard de la Corporation en ce qui aurait trait à un manquement quelconque de la part de ses fournisseurs. Au cours de la période de planification, les efforts déployés par la CCC pour faire une vérification au préalable continueront d'évoluer en vue de mieux aider la Corporation à évaluer les risques associés à de nouveaux débouchés.

### Augmentation du nombre d'opérations commerciales et des frais de service

Les opérations commerciales reflètent les livraisons et le travail réalisés par les exportateurs canadiens avec lesquels la CCC a signé un contrat. La Corporation continuera à investir prudemment dans le développement des affaires pour se doter d'un solide portefeuille de projets dans le but d'augmenter le nombre de ses opérations commerciales et ses frais de service connexes dans les années à venir. Cet objectif opérationnel est primordial étant donné la décision de réduire les crédits



parlementaires de la CCC à néant pour atteindre l'autonomie financière d'ici 2017–18.

Dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) de la CCC, le ministre du Commerce international reconnaît le caractère unique de la CCC au sein du portefeuille du commerce international. De plus, le ministre souligne la nécessité pour la Corporation d'investir dans le développement des affaires maintenant pour générer suffisamment de revenus à moyen et long termes afin de maintenir un modèle d'autonomie au-delà de 2020–21 (où l'on s'attend à ce que les frais de service liés au contrat dans le cadre du PBB diminuent considérablement). Aussi, le plan d'entreprise de la CCC pour 2016–17 comprend-t-il une prévision des incidences financières de la mise en place de bureaux de représentation dans quatre marchés retenus à l'étranger. Des hypothèses détaillées sont présentées dans la section 4.6 Principales hypothèses de planification quinquennale.

La stratégie de développement des affaires de cinq ans de la CCC repose sur une approche pangouvernementale qui met à profit l'importante contribution des attachés militaires, des délégués commerciaux, ainsi que des responsables de la politique, au besoin, afin de conclure des affaires. Ces efforts entrent dans le cadre des priorités commerciales internationales du gouvernement du Canada.

En ce qui concerne les marchés de la défense, la CCC se consacrera à améliorer l'accès des exportateurs canadiens aux marchés du DoD et de la NASA dans le cadre de l'APPD (aux termes duquel aucuns frais ne sont perçus) et à trouver de nouveaux clients et marchés qui pourraient bénéficier de ses services. En recrutant de nouveaux exportateurs et clients étrangers, la Corporation élargira son bassin 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, et ce malgré les réductions actuelles des budgets de défense. La CCC travaillera de concert avec son bassin de fournisseurs prêts à exporter sur les marchés de la défense et de la sécurité mondiales, y compris les PME, en misant sur les approvisionnements canadiens et américains liés à l'aérospatiale, à la défense et à la sécurité pour ouvrir de nouveaux marchés dans les nations alliées ou d'optique commune.

Dans les marchés émergents et en développement, la CCC apportera un soutien aux exportateurs canadiens de produits et de services commerciaux et d'infrastructure et elle leur facilitera l'accès à des marchés complexes et difficiles en leur offrant une solution complète comprenant un aiguillage vers des possibilités de financement, des services de structuration et de gestion des contrats, des services d'assurance de la qualité et un transfert des connaissances sur le terrain.



## Besoins en capital

La Corporation calcule ses besoins en capital en évaluant les risques de fonctionnement et d'exécution propres à ses divers secteurs d'activité et de service.

Le capital de base de la Corporation a été réduit à 12,5 millions de dollars après le versement d'une somme au gouvernement du Canada le 31 mars 2014.

Le capital de base de la Corporation est censé augmenter pendant la période visée dans son plan et passer de 12,5 millions de dollars, au début de 2014–15, à 42,2 millions de dollars, d'ici la fin de 2020–21. La CCC continuera de renforcer sa situation financière en faisant croître son capital de base au moyen de stratégies d'investissement prudentes, y compris les suivantes : examiner l'alignement de ses ressources, de sa structure de gestion et de ses futures activités en vue de cerner les initiatives ou les mesures particulières qui pourraient être prises pour assurer une limitation permanente des coûts; réduire au minimum les frais de remédiation de contrats; envisager des façons d'utiliser le capital de la CCC pour encourager l'innovation.

## Initiatives de rentabilité

La CCC a mis en œuvre des initiatives de rentabilité afin d'offrir aux Canadiens des services au meilleur coût possible. Pour évaluer les 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 service.

## Plus particulièrement :

- La CCC continuera d'évaluer le niveau du personnel et de réaliser des économies connexes dans la mesure du possible, en examinant et en améliorant en



permanence l'alignement de ses ressources sur ses activités opérationnelles.

- En combinant ses objectifs de gestion des coûts et d'économie, la CCC continue de se procurer à l'interne certains services traditionnellement offerts par SPAC. L'atteinte de ces objectifs a entraîné deux conséquences. D'abord, la somme payée annuellement à SPAC a diminué, passant de 4,2 millions en 2012–13 à environ 3 millions de dollars à partir de 2016–17. Ensuite, l'Initiative d'amélioration des processus opérationnels aux termes de l'APPD a permis de réaliser des économies de plusieurs millions de dollars supplémentaires durant la même période (par exemple, la méthode de recouvrement des coûts de SPAC prévoit une augmentation des frais de service futurs se chiffrant à environ 6,2 millions à compter de 2011–12).
- Comme en font état les sections 4.2 Budget de fonctionnement pour 2016–17 et 4.3 Budget d'investissement de 2015–16, la direction a négocié un nouveau bail pour des locaux à bureaux afin d'atteindre les objectifs de réduction des coûts futurs. La Corporation a d'abord exercé son droit de résilier son ancien bail. Cette décision a nécessité un paiement unique de 1,8 million de dollars. Si la CCC avait conservé son bail précédent, qui arrivait à échéance en 2019–20, elle aurait payé plus de 2 millions de plus par an pour les cinq prochaines années. Conformément au nouveau bail, le loyer de la CCC diminuera à environ 1,4 million de dollars par an, sans compter le paiement unique effectué la première année. Des économies supplémentaires s'accumuleront au cours de la période de planification de cinq ans. Outre les économies de coûts, le déménagement a permis d'améliorer le déroulement du travail en optimisant l'emplacement des groupes fonctionnels dans les nouveaux locaux, en renforçant la collaboration au sein des équipes et entre elles tout en jetant les bases d'un véritable changement à la culture de l'organisation.
- La CCC a établi une entente de services partagés avec PPP Canada Inc. afin de générer des économies d'échelle dans le cadre de la prestation de divers services aux deux organisations. La CCC récupère en général 750 000 \$ par an pour payer les coûts directs et indirects connexes.
- Dans le présent plan d'entreprise, la CCC limitera les dépenses relatives aux voyages, à l'accueil et aux conférences qui ne sont pas liées au développement des affaires, en les maintenant aux niveaux de 2015–16. Si l'on exclut les frais pour les voyages obligatoires des membres du Conseil d'administration de la Corporation, le total de ces dépenses est d'environ 125 000 \$ par an.

Conformément aux mesures de limitation des coûts adoptées par le gouvernement, la CCC continuera de chercher des moyens de réaliser des économies, tout en augmentant ses revenus tirés des frais de service facturés. Cet engagement a orienté les initiatives prises par la CCC pour relever les défis de l'année écoulée et continue de la guider dans les efforts qu'elle déploie pour garantir sa réussite et sa croissance futures.

## 4.6 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.

L'hypothèse de planification la plus importante utilisée dans l'élaboration du présent plan d'entreprise quinquennal est l'établissement d'une présence sur le terrain dans des marchés ciblés. Le plan initial visait l'établissement de bureaux de représentation dans deux marchés d'ici la fin de 2015–16 en tant que projet pilote, avec le projet d'élargir cette présence dans deux autres marchés (pour un total de quatre) d'ici la fin de 2017–18. Une présence a été établie avec succès en Amérique du Sud en 2015–16 et sera étendue à deux autres marchés en 2016–17; une quatrième option est envisagée pour 2017–18.

La contribution à la valeur des contrats signés, à la valeur des opérations commerciales et aux frais de service est calculée en fonction des hypothèses suivantes :

- aucun nouveau projet ne fait l'objet d'une entente ni n'entre en vigueur dans un délai de deux ans après la mise en place d'un bureau de représentation;
- un représentant établi lance un grand projet et deux petits projets par an (en hausse pour atteindre quatre petits projets en 2020–21) dans le secteur d'activité de la SM;
- un représentant établi lance un petit projet par an dans le secteur d'activité des ACI;
- un représentant établi lance un grand projet dans le secteur d'activité des ACI tous les trois ans, quoique d'un point de vue conservateur, un seul projet est prévu en 2019–20 du fait de la présence sur le terrain;

- les tailles des projets sont définies comme suit : grand projet SM = 75 millions de dollars; petit projet SM = 10 millions de dollars; grand projet ACI = 125 millions de dollars; petit projet ACI = 10 millions de dollars. La taille des projets est calculée à l'aide d'un examen de tous les projets à l'étude et signés au cours des dernières années.

## Valeur des contrats signés (VCS)

- Le secteur d'activité de la SM comprend les ventes au DoD et à la NASA dans le cadre du programme de l'APPD de la CCC, ainsi que les ventes aux autres gouvernements étrangers dans le secteur d'activité de la SM. La contribution prévue à la VCS de chacun des programmes compris dans le secteur d'activité de la SM est la suivante :
  - APPD – La valeur des contrats signés dans le cadre du programme de l'APPD de la CCC, qui comprend les grands projets relatifs aux véhicules blindés légers (VBL), devrait rester à 550 millions de dollars par an, soit le niveau habituel enregistré dans ce secteur d'activité clé, avant les ventes extraordinaires de VBL à des gouvernements étrangers par l'intermédiaire du programme de VME du DoD, qui ont commencé en 2001–02 et pour lesquelles des livraisons et des opérations commerciales connexes devraient être enregistrées jusqu'en 2016–17. Bien que le gouvernement des États-Unis ait réduit ses dépenses militaires, on s'attend à ce que les dépenses liées à l'approvisionnement dans ce secteur demeurent constantes et stables tout au long du cycle de planification quinquennal.
  - SM – Au regard de son éventail actuel de débouchés et de projets éventuels et de l'établissement d'une présence sur le terrain, la CCC prévoit que la VCS augmentera, passant de 150 millions de dollars en 2016–17 à 628,8 millions de dollars en 2020–21. À cet égard, des possibilités prometteuses se sont manifestées et continuent de se dessiner en Amérique latine, en Asie et dans plusieurs pays du Moyen-Orient. En 2020–21, des 548,8 millions de dollars en contrats signés, on estime que 380 millions au total seront attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 95 millions de dollars par marché.
  - ACI – En se fondant sur son éventail actuel de débouchés et de projets éventuels et sur l'établissement d'une présence sur le terrain, la CCC prévoit que la VCS augmentera, passant de 450,0 millions de dollars en 2016–17 à 680,1 millions de dollars en 2020–21. Des possibilités prometteuses se sont manifestées et continuent de se dessiner en Amérique

latine, dans les Caraïbes, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. En ce qui concerne les projets de gestion des systèmes de loterie, la valeur des contrats signés est enregistrée à 100 % de la valeur des ventes réalisées pendant l'année et devrait se situer à près de 200 millions de dollars par an pendant le cycle de planification quinquennal d'après les niveaux actuels. Quant au programme de passation de contrats à Cuba, on prévoit que la valeur des contrats signés se chiffrera à 50 millions de dollars annuellement tout au long du cycle de planification quinquennal sur la base des activités clés habituelles. Cette valeur est plafonnée en raison du risque lié aux restrictions financières. En 2020–21, des 680,1 millions de dollars en contrats signés, on estime que 205 millions de dollars au total seront attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 51,3 millions de dollars par marché.

- Services d'approvisionnement – En 2007, la CCC a signé un protocole d'entente avec AMC (anciennement Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada) en vue de fournir des biens et des services dans le cadre de programmes internationaux et d'aider le Ministère à atteindre ses objectifs en matière de reconstruction et de stabilisation mondiales. Les activités dans ce secteur dépendent exclusivement des besoins d'AMC et d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, mais dans une grande mesure, l'activité prévue reflète la collaboration de la Corporation avec le Programme de partenariat mondial (PPM), le Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité (PARCLC), le Fonds pour la paix et la sécurité mondiales (FPSM) et le Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes (PARCA) du MAECD. La CCC estime que la valeur des contrats signés demeurera constante et stable pendant les cinq ans de son cycle de planification, à un niveau d'environ 10 millions de dollars. En général, ces transactions ont tendance à avoir une valeur et une portée moindres.

## Opérations commerciales (OC)

Les opérations commerciales mesurent la valeur d'un bien ou d'un service livré ou, encore, des travaux exécutés une fois qu'un contrat a été signé et est entré en vigueur. Les frais de service sont encaissés à mesure que les livraisons sont faites ou que le travail est accompli. Les hypothèses émises pour estimer le moment où les livraisons auront lieu et où le travail sera exécuté importent donc pour l'élaboration des prévisions relatives aux OC. Plusieurs facteurs sont pris en compte au moment de déterminer le taux moyen de réalisation des contrats signés pour une année donnée. Il s'agit de facteurs tels que la durée du contrat, le nombre d'étapes ou de résultats attendus



particuliers ainsi que le moment où le contrat est signé et entre en vigueur dans l'année. Tous ces facteurs sont évalués dans chaque secteur d'activité afin d'établir le ratio moyen à appliquer à la VCS prévue.

En se fondant sur une analyse des tendances des livraisons et des travaux exécutés, on applique les hypothèses suivantes à la VCS prévue pour cerner la valeur des opérations commerciales et des frais de service, le cas échéant :

- La contribution aux opérations commerciales des deux programmes compris dans le secteur d'activité de la SM est prévue comme suit :
  - APPD – Une fois qu'un contrat a été signé et est entré en vigueur, 30 % des obligations contractuelles (principalement des livraisons), en moyenne, sont remplies au cours de la première année ou pendant l'année où le contrat est signé et entre en vigueur; 55 % sont réalisées la deuxième année et 15 %, la troisième année. On s'attend à ce que les opérations commerciales dans le cadre de l'APPD demeurent stables pendant les cinq années du cycle de planification et à ce que leur valeur annuelle atteigne 550 millions de dollars environ.
  - SM – En général, une fois qu'un contrat a été signé et qu'il entre en vigueur, 25 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies au cours de la première année; 40 %, la deuxième année, et 35 %, la troisième année. Les opérations commerciales liées au contrat dans le cadre du PBB sont incluses conformément aux dispositions du contrat. Les transactions commerciales dans le secteur d'activité de la SM devraient afficher une croissance, pour passer de 1,8 milliard de dollars en 2015–16 à 3,1 milliards en 2018–19, au plus fort de l'exécution des contrats conclus dans le cadre du PBB, puis redescendre à 2,4 milliards de dollars en 2020–21. En 2020–21, des 2,4 milliards de dollars en opérations commerciales, on estime que 330,1 millions de dollars seront attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 82,5 millions de dollars par marché.
  - ACI – Pour la plupart des projets d'infrastructure, une fois qu'un contrat a été signé et qu'il entre en vigueur, 25 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies au cours de la première année, 40 %, la deuxième année, 30 %, la troisième année et 5 %, 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; ces contrats continueront de contribuer à la valeur des contrats signés, des opérations commerciales et des frais de service dans les années à venir. La valeur des opérations commerciales correspond à la valeur totale des ventes de loterie réalisées au cours

de l'année, et l'on estime qu'elle atteindra environ 200 millions de dollars chaque année pendant les cinq ans du cycle de planification, si l'on se fonde sur les niveaux actuels. En ce qui concerne les contrats conclus par la Corporation à Cuba, une fois qu'ils ont été signés et qu'ils sont entrés en vigueur, 70 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies la première année, 25 %, la deuxième année et 5 %, la troisième année. La valeur des opérations commerciales du secteur d'activité ACI devrait passer de 417,9 millions de dollars en 2016–17 à 614,3 millions en 2020–21. En 2020–21, des 614,3 millions de dollars en opérations commerciales, on estime que 148,3 millions au total seront attribuables à l'établissement d'une présence sur le terrain en 2015–16 et en 2017–18, soit une moyenne de 37,1 millions de dollars par marché.

- Services d'approvisionnement – Une fois qu'un contrat a été signé et qu'il est entré en vigueur, 70 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies la première année, 20 %, la deuxième année et 10 %, la troisième. On prévoit que la valeur des opérations commerciales dans le secteur de l'approvisionnement sera stable pendant les cinq ans du cycle de planification et qu'elle atteindra environ 10 millions de dollars par an.

## Frais de service

- La contribution aux frais de service des deux programmes compris dans le secteur d'activité de la SM est prévue comme suit :
  - APPD – La CCC ne perçoit aucun frais de service pour ce secteur. Celui-ci a toujours été financé entièrement par un crédit parlementaire annuel. Étant donné le plan triennal d'élimination des crédits parlementaires d'ici 2017–18, la Corporation financera la prestation des services qu'elle offre dans le cadre de l'APPD grâce à des revenus découlant d'autres activités du secteur. Cette façon de procéder fait intervenir bon nombre des mêmes exportateurs canadiens qui profitent à la fois des volets Affaires mondiales et APPD du secteur d'activité de la SM. Du niveau habituel de 15,5 millions de dollars, les crédits parlementaires ont été réduits à 14,7 millions de dollars en 2014–15, puis à 8,9 millions en 2015–16. Ils seront encore réduits à 3,5 millions de dollars en 2016–17, puis à zéro à partir de 2017–18.
  - SM – Tel que mentionné précédemment, l'augmentation de la valeur des frais de service perçus devrait suivre la croissance prévue des opérations commerciales. Ces frais de service sont établis en fonction du modèle d'établissement des prix de la CCC qui tient compte de divers facteurs de risque. Les frais sont comptabilisés comme des produits et correspondent

- à un pourcentage (négocié et propre à chaque contrat) de la valeur de l'opération commerciale enregistrée. Ils sont versés à mesure que les biens et les services sont livrés ou que les travaux sont accomplis. Aux fins de ses prévisions, la Corporation appliquera un taux moyen de frais de service aux opérations commerciales prévues dans le secteur d'activité de la SM au cours de la période de planification quinquennale. Ces frais devraient augmenter de 18,2 millions de dollars en 2016–17 à 27,7 millions en 2019–20, au plus fort de l'exécution des contrats conclus dans le cadre du PBB, puis redescendre à 24,7 millions en 2020–21. D'ici 2020–21, la CCC estime que près de 27 % (6,6 millions de dollars des 24,7 millions prévus) des frais de service seront générés par des représentants établis à l'étranger, ce qui représente une moyenne de 1,7 million de dollars par marché.
- ACI – Les frais de service sont établis en fonction du modèle d'établissement des prix de la CCC qui tient compte de divers facteurs de risque. Ces frais sont considérés comme un revenu lorsque les biens et les services sont livrés. Les opérations dans le secteur des ACI comprennent les frais fixes perçus annuellement pour la gestion des contrats associés au programme de systèmes de loterie; les frais d'administration et de gestion de contrats qui s'appliquent à des livraisons d'une valeur approximative de 50 millions de dollars dans le cadre des contrats avec Cuba; enfin, les frais de service perçus dans le cadre des contrats portant sur toute autre activité relative au secteur des ACI, y compris les projets d'infrastructure. On s'attend à ce que les frais perçus dans le secteur des ACI passent de 5,9 millions de dollars en 2016–17 à 10,8 millions en 2020–21. D'ici 2020–21, la CCC estime que près de 34 % (3,7 millions de dollars des 10,8 millions prévus) des frais de service seront générés par des représentants établis à l'étranger, ce qui représente une moyenne de 0,9 million de dollars par marché.
  - Services d'approvisionnement – Au cours des dernières années, la CCC a facturé un taux fixe d'environ un million de dollars par année et un taux variable moyen de 2 % sur tous les projets, suivant la taille du projet, afin de payer ses frais d'administration directs et indirects dépassant 1,6 million de dollars. Ces taux sont négociés tous les ans avec AMC et sont assujettis aux fluctuations des obligations relatives à l'aide internationale. Par conséquent, la CCC a prudemment limité à un million de dollars les frais relatifs à ce programme pour la durée du présent plan. Au cours de la période de planification, la CCC évaluera la viabilité de ces services et, dans un souci d'efficacité, pourrait modifier son mode de prestation.
  - Autres services gouvernementaux – Conscient de la croissance énorme des villes chinoises de second rang, le gouvernement du Canada a chargé la CCC d'aider AMC à établir et à administrer des bureaux de représentation commerciale du Canada dans ce pays. Depuis 2009, la Corporation appuie la gestion des bureaux à Chengdu, Nanjing, Shenyang, Shenzhen Qingdao et Wuhan avec le soutien opérationnel de l'ambassade à Beijing. En 2014–15, la Corporation a continué à exercer ce rôle et, en collaboration avec AMC, a élargi le réseau en y ajoutant quatre bureaux, soit à Hangzhou, Tianjin, Xiamen et Xi'an. Comme AMC et la CCC en ont convenu dans leur protocole d'entente, cette dernière recevra environ 3,1 millions de dollars en 2015–16 pour payer les frais directs imputables à l'embauche de personnel sur place, aux loyers, aux déplacements et aux autres dépenses connexes, en plus des frais directs et indirects que la CCC engagera pour administrer les bureaux de représentation commerciale en Chine depuis son siège au Canada. Cela étant, des frais d'environ 3,1 millions de dollars seront prévus en 2016–17. Les frais engagés par la CCC pour la gestion des bureaux de représentation devraient être ajustés tous les ans, selon le plus élevé des montants suivants : a) l'indice des prix à la consommation (IPC) de l'exercice précédent; b) l'augmentation économique et graduelle de la rémunération des employés de la CCC énoncée dans la convention collective conclue entre la CCC et l'IPFPC sur les frais de soutien administratif de la CCC, une fois que la convention sera adoptée.
  - Autres services gouvernementaux – L'accent continuant d'être mis sur la limitation des coûts et sur la réalisation d'économies, la Corporation conservera son entente sur le partage des services avec PPP Canada Inc. pour obtenir ainsi un soutien administratif en matière d'informatique, de gestion des ressources humaines et d'autres services corporatifs. La CCC et PPP Canada Inc. revoient tous les ans les conditions du protocole d'entente et le montant des frais connexes, et s'entendent sur ces deux aspects, mais, aux fins de son plan d'entreprise, la CCC prévoit une somme de 750 000 \$ par an, ce qui correspond à la somme convenue au cours des dernières années.

## Produit 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 l'entente 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 connaîtront une croissance pendant le cycle de planification quinquennal. Selon le consensus et aux fins de son plan d'entreprise, la CCC a utilisé un taux de rendement moyen de 1 % pour 2016–17, de 2 % pour 2017–18 et 2018–19, et de 2,5 % à compter de 2019–20 jusqu'au terme de la période de planification.

## Gain (perte) sur les opérations de change

Aucun gain ni perte de change n'est prévu dans le budget, 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 d'une valeur équivalente signés avec des exportateurs canadiens. Les reçus produits et les paiements effectués dans le cadre des 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 sur son résultat global. Les soldes en devises étrangères à découvert sont surveillés et maintenus à un niveau minimal. Au 31 octobre 2015, le solde à découvert en dollars américains de la CCC s'établissait à 6,2 millions de dollars, ce qui représente moins de 0,2 % de ses actifs en dollars américains.

## Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires de la Corporation seront éliminés progressivement conformément au plan triennal mis en œuvre en 2014–15. Au cours de la période de planification, la CCC réduira ses crédits parlementaires de 8,9 millions de dollars en 2015–16, à 3,5 millions en 2016–17, puis à néant à compter de 2017–18. En ce qui concerne la gestion des risques organisationnels, la CCC collabore toujours étroitement avec les autres ministères et organismes centraux du gouvernement. Si, en raison des circonstances, il était nécessaire d'adopter une approche différente au cours de la période de planification, la CCC explorerait d'autres modes de financement avec les organismes centraux.

## Dépenses de remédiation de contrats

Le budget prévu pour les dépenses de remédiation de contrats est de 0,8 million de dollars pour 2016–17. Il passera à 1,1 million de dollars en 2018–19, au plus fort de l'exécution des contrats conclus dans le cadre du PBB, puis redescendra à 0,9 million en 2020–21. Ces sommes représentent environ 0,025 % de la valeur des opérations commerciales dans une année donnée. La Corporation a obtenu des résultats exceptionnels au cours des cinq dernières années, y compris la contre-passation de provisions précédentes.

Aux fins du plan d'entreprise, la CCC considère que les dépenses de remédiation de contrats ont été payées en entier au cours de l'année où elles ont été engagées; par conséquent, il n'y a aucun solde provisionnel inscrit au bilan dans l'état de la situation financière.

## Charges d'exploitation

On prévoit que les dépenses administratives augmenteront au cours des cinq années sur lesquelles porte le plan d'entreprise, passant de 32,5 millions de dollars en 2016–17 à 36,4 millions en 2020–21, une augmentation de 1 million de dollars, ou de 3 % par an en moyenne.

Les frais d'administration sont regroupés sous deux catégories, soit les frais essentiels et les frais supplémentaires. Les frais supplémentaires doivent être engagés pour la gestion ou la mise en œuvre de programmes ou d'initiatives extraordinaires. Ils peuvent être ponctuels en fonction de l'initiative en question. Des distinctions assez précises s'imposent. Tout d'abord, les frais liés au personnel du siège en Chine et les frais connexes entrent dans la catégorie des frais essentiels, tandis que les frais liés au personnel et aux loyers ainsi que les charges d'exploitation connexes des dix bureaux régionaux en Chine font partie des frais supplémentaires. Ensuite, les autres frais engagés dans le cadre du PBB qui sont liés au personnel ne faisant pas partie de l'effectif actuel chargé des contrats et de la gestion de ce programme unique sont comptabilisés au titre des frais supplémentaires. Ainsi, on retrouve dans la catégorie des frais essentiels les frais liés aux cadres de direction et aux employés qui font partie de l'effectif actuel en raison de leurs autres rôles et responsabilités au sein de l'organisation. Toutefois, les ressources embauchées spécifiquement pour gérer les contrats dans le cadre du PBB relèvent de la catégorie des frais supplémentaires. Enfin, les frais ponctuels liés au déménagement dans les nouveaux locaux en 2014–15 et 2015–16 entrent dans la catégorie des frais supplémentaires.

Une ventilation détaillée des frais illustrant l'incidence des initiatives particulières d'une année à l'autre est présentée à l'annexe III.

## Frais d'administration essentiels

Des initiatives particulières ont été décrites dans la rubrique Plan de rentabilité à la section 4.5, Objectifs financiers.

Comme le mentionne la section 4.6, Principales hypothèses de planification quinquennale, le plan prévoit l'établissement de bureaux de représentation dans deux marchés d'ici la fin de 2015–16, puis dans deux autres marchés (pour un total de quatre) d'ici la fin de 2016–17 (un au T2 et l'autre au T4). On estime à près de 675 000 \$ les dépenses annuelles associées à l'entretien d'une présence sur le terrain d'ici 2020–21, cette somme servant à payer les salaires, les avantages, les allocations de service extérieur, les loyers, l'entretien des logements du personnel, les déplacements et d'autres

dépenses connexes à la présence d'un employé recruté sur place (ERP). De plus, une somme unique de 100 000 \$ par bureau de représentation est prévue pour couvrir les frais d'aménagement engagés au cours de l'année d'établissement d'une présence sur le terrain, y compris les frais de rénovation des logements et les frais de réinstallation connexes.

On prévoit que les frais d'administration essentiels passeront de 27,8 millions de dollars en 2016–17 à 31,3 millions en 2020–21, soit une hausse de 3,5 millions de dollars au cours de la période de planification quinquennale. De cette hausse de 3,5 millions, 1 million ou 26 % sont attribuables à l'établissement de bureaux de représentation dans quatre marchés choisis, et 0,7 million ou 18 % s'expliquent par l'amortissement des dépenses en immobilisation de l'investissement visant à moderniser les systèmes financiers après 10 ans. Le reste de la hausse découle des négociations collectives et des augmentations d'échelon annuelles, qui s'élèvent en moyenne à 2,7 % par an.

### Frais d'administration supplémentaires

L'augmentation des dépenses administratives supplémentaires liée au contrat dans le cadre du PBB et aux bureaux de représentation commerciale en Chine sera compensée par les produits découlant du programme.

Les dépenses prévues dans le cadre du contrat signé en 2014–15 comprennent les salaires directs et indirects liés à la dotation en personnel de gestion des contrats pour le siège de la CCC, l'usine de fabrication du fournisseur au Canada et les installations de l'acheteur étranger, ainsi que les frais de déplacement, les frais d'hébergement et d'autres dépenses connexes engagées pendant la durée du contrat. Les autres dépenses supplémentaires connexes devraient se chiffrer près de 2 millions de dollars par an, de 2016–17 à 2020–21.

En 2009, le gouvernement du Canada a demandé à la CCC d'aider AMC à établir et à administrer des bureaux commerciaux à Chengdu, Nanjing, Qingdao, Shenyang, Shenzhen et Wuhan avec le soutien opérationnel de l'ambassade à Beijing. En 2014–15, en collaboration avec AMC, la Corporation a élargi le réseau en y ajoutant quatre bureaux, soit à Hangzhou, Tianjin, Xiamen et Xi'an. AMC verse annuellement une somme à la CCC pour couvrir les charges d'exploitation directes des dix bureaux régionaux en Chine, en plus des salaires du personnel au siège de la CCC chargé d'administrer les bureaux de représentation commerciale. Les dépenses engagées pour l'administration de dix bureaux régionaux, notamment pour l'embauche de personnel sur place, les loyers, les déplacements, les taxes régionales et d'autres dépenses connexes, s'élèveront à 2,8 millions de dollars en 2016–17. Les dépenses directes augmenteront de 5 % en raison de la hausse prévue des salaires et des bénéfices tout au long de la période visée par le présent plan d'entreprise.

## 4.7 PRÉVISIONS POUR 2015–16

La Corporation prévoit un excédent de 4,5 millions de dollars pour 2015–16, ce qui représente un écart de 3,3 millions de dollars (ou 275 %) par rapport à l'excédent de 1,2 million de dollars prévu dans le budget.

Les produits nets découlant des frais de service, de l'intérêt gagné sur l'encaisse et d'autres sources devraient atteindre 28,1 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 3 % par rapport aux produits nets de 27,3 millions de dollars prévus dans le budget. Il s'agit d'un écart favorable de 0,8 million de dollars. Les facteurs suivants contribueront à ce résultat :

1. On s'attend à ce que les frais de service soient supérieurs de 48 000 \$ à la somme prévue au budget, ou moins de 1 %.
2. Les produits financiers devraient se chiffrer à 389 000 \$, conformément aux prévisions budgétaires.
3. Les autres revenus devraient se chiffrer à 300 000 \$, conformément aux prévisions budgétaires.
4. La CCC prévoit réaliser un gain de 731 000 \$ sur les opérations de change. Les gains ou les pertes de change ne sont pas prévus dans le budget.

Les charges devraient se chiffrer à 32,5 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 2,5 millions de dollars ou de 7 % par rapport à la somme de 35,0 millions de dollars prévue dans le budget :

1. Les frais d'administration, y compris ceux associés aux services fournis par SPAC et à l'amortissement, devraient atteindre 32,3 millions de dollars, soit 2 millions de dollars (6 %) de moins que la somme prévue dans le budget. Un écart favorable est prévu par rapport au budget. Les dépenses liées à la gestion des contrats conclus dans le cadre du PBB ainsi qu'à l'établissement de deux nouveaux bureaux de représentation à l'étranger ne se sont pas matérialisées comme il avait été initialement prévu en raison de retards dans la mise en œuvre du programme. En outre, plusieurs postes sont restés vacants au cours de l'année.
2. Les dépenses de remédiation de contrats devraient se chiffrer à 0,2 million de dollars, ce qui représente une baisse de 0,5 million de dollars (71 %) par rapport à la somme de 0,7 million de dollars prévue dans le budget. Ce résultat atteste les solides pratiques de gestion du risque et de gestion des contrats de la Corporation et la confiance que la direction éprouve à l'égard de son cadre de GRE.

Les crédits parlementaires annuels approuvés de la Corporation, établis à 8,9 millions de dollars, seront conformes au plan d'entreprise 2015–16 approuvé.



## 4.8 ÉTATS FINANCIERS

TABLEAU A – ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réal 2014– 2015	Prévu 2015– 2016	Plan d'entreprise 2016–2017 à 2020–2021				
			2016– 2017	2017– 2018	2018– 2019	2019– 2020	2020– 2021
<b>ACTIF</b>							
<i>ACTIFS COURANTS</i>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	64 614 \$	72 642 \$	76 187 \$	78 859 \$	84 903 \$	82 750 \$	87 118 \$
Créances	167 393	276 898	298 382	407 698	420 519	407 278	355 293
Avances aux exportateurs canadiens	1 187 284	111 226	121 610	113 368	181 256	208 317	289 691
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	1 638 897	2 494 856	2 939 602	2 573 563	1 854 797	673 300	118 530
	3 058 188	2 955 623	3 435 781	3 173 488	2 541 475	1 371 645	850 632
<i>ACTIFS NON COURANTS</i>							
Immobilisations corporelles	513	234	574	537	500	464	427
Actifs incorporels*	-	-	-	3 500	2 800	2 100	1 400
<b>ACTIF TOTAL</b>	3 058 701 \$	2 955 857 \$	3 436 354 \$	3 177 525 \$	2 544 775 \$	1 374 209 \$	852 459 \$
<b>PASSIF</b>							
<i>PASSIF À COURT TERME</i>							
Créditeurs et charges à payer	171 537 \$	283 820 \$	305 841 \$	417 891 \$	431 031 \$	417 460 \$	364 176 \$
Avances des clients étrangers	1 225 509	149 878	163 461	157 117	224 922	243 317	324 691
Paiements progressifs des clients étrangers	1 638 897	2 494 856	2 939 602	2 573 563	1 854 797	673 300	118 530
Avantages du personnel	219	230	241	254	266	280	293
	3 036 162	2 928 784	3 409 145	3 148 824	2 511 017	1 334 357	807 690
<i>PASSIF À LONG TERME</i>							
Avantages du personnel	1 838	1 893	1 950	2 008	2 069	2 131	2 195
<b>PASSIF TOTAL</b>	3 038 000	2 930 677	3 411 095	3 150 833	2 513 086	1 336 488	809 885
<b>CAPITAUX PROPRES</b>							
Surplus d'apport	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Bénéfices non répartis	10 701	15 179	15 259	16 692	21 688	27 720	32 574
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	20 701	25 179	25 259	26 692	31 688	37 720	42 574
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	3 058 701 \$	2 955 857 \$	3 436 354 \$	3 177 525 \$	2 544 775 \$	1 374 209 \$	852 459 \$

(\*) La hausse liée aux actifs incorporels en 2017–2018 est attribuable à la capitalisation des frais d'investissement pour mettre à niveau et moderniser les systèmes financiers après 10 ans. Le montant inscrit à l'actif sera amorti sur une période de cinq ans considérée comme la durée de vie utile.



**TABLEAU B – ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL ET DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES**

**(EN MILLIERS DE DOLLARS)**

	Réal 2014– 2015	Prévu 2015– 2016	Plan d'entreprise 2016–2017 à 2020–2021				
			2016– 2017	2017– 2018	2018– 2019	2019– 2020	2020– 2021
<b>PRODUITS</b>							
Opérations commerciales et opérations d'approvisionnement	2 482 621 \$	2 768 978 \$	2 983 818 \$	4 076 984 \$	4 205 185 \$	4 072 783 \$	3 552 935 \$
Moins : coût des opérations commerciales et opérations d'approvisionnement	(2 482 621)	(2 768 978)	(2 983 818)	(4 076 984)	(4 205 185)	(4 072 783)	(3 552 935)
Frais de service	22 793	26 678	29 085	35 615	40 148	41 500	40 617
Autres produits	605	300	300	300	300	300	300
Produits financiers, nets	315	389	435	652	936	1 143	1 249
Gain (perte) de change	491	731	–	–	–	–	–
<b>Produits nets</b>	<b>24 204</b>	<b>28 098</b>	<b>29 820</b>	<b>36 566</b>	<b>41 384</b>	<b>42 943</b>	<b>42 167</b>
<b>CHARGES</b>							
<b>FRAIS D'ADMINISTRATION</b>							
Charges d'exploitation	24 420 \$	25 190 \$	28 192 \$	29 689 \$	30 124 \$	30 600 \$	31 063 \$
Loyers	1 797	1 682	1 396	1 396	1 396	1 396	1 396
Frais de résiliation du bail et de déménagement	917	2 166	–	–	–	–	–
Frais liés au programme de bureaux de représentation en Chine	2 216	2 733	2 793	2 873	2 957	3 041	3 125
Charges d'amortissement	545	448	37	37	737	737	737
Autre	110	81	87	119	123	119	104
	30 004	32 300	32 504	34 114	35 337	35 893	36 425
Dépenses de remédiation de contrats	149	200	746	1 019	1 051	1 018	888
Charges	30 153	32 500	33 250	35 133	36 388	36 911	37 313
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(5 949)	(4 402)	(3 430)	1 433	4 996	6 032	4 854
Crédits parlementaires	14 240	8 880	3 510	–	–	–	–
<b>Résultats d'exploitation nets</b>	<b>8 291 \$</b>	<b>4 478 \$</b>	<b>80 \$</b>	<b>1 433 \$</b>	<b>4 996 \$</b>	<b>6 032 \$</b>	<b>4 854 \$</b>
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel	(99)	–	–	–	–	–	–
<b>Résultat global total</b>	<b>8 192</b>	<b>4 478</b>	<b>80</b>	<b>1 433</b>	<b>4 996</b>	<b>6 032</b>	<b>4 854</b>
Valeur nette au début de l'exercice	12 509	20 701	25 179	25 259	26 692	31 688	37 720
Valeur nette à la fin de l'exercice	20 701	25 179	25 259	26 692	31 688	37 720	42 574
Transfert au Receveur général du Canada	–	–	–	–	–	–	–
Valeur nette à la fin de l'exercice	<b>20 701 \$</b>	<b>25 179 \$</b>	<b>25 259 \$</b>	<b>26 692 \$</b>	<b>31 688 \$</b>	<b>37 720 \$</b>	<b>42 574 \$</b>



## TABLEAU C – ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réal 2014– 2015	Prévu 2015– 2016	Plan d'entreprise 2016–2017 à 2020–2021				
			2016– 2017	2017– 2018	2018– 2019	2019– 2020	2020– 2021
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>							
Recettes des clients étrangers	3 740 072 \$	2 439 801 \$	3 420 663 \$	3 595 285 \$	3 541 406 \$	2 922 922 \$	3 106 923 \$
Produits financiers, nets	315	–	–	–	–	–	–
Frais de service et autres produits reçus	23 398	27 367	29 820	36 566	41 384	42 943	41 766
Paiements aux exportateurs canadiens	(3 771 917)	(2 436 796)	(3 417 672)	(3 591 674)	(3 542 218)	(2 932 937)	(3 109 156)
Paiements administratifs	(31 342)	(31 790)	(32 776)	(34 006)	(34 527)	(35 081)	(35 610)
Crédits parlementaires	14 240	8 880	3 510	–	–	–	–
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités opérationnelles	(25 234)	7 461	3 545	6 171	6 045	(2 153)	3 923
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(181)	(164)	–	–	–	–	–
Acquisition d'actifs incorporels*	–	–	–	(3 500)	–	–	–
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'investissement	(181)	(164)	–	(3 500)	–	–	–
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>							
Transfert au Receveur général du Canada	–	–	–	–	–	–	–
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités de financement	–	–	–	–	–	–	–
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	491	731	–	–	–	–	–
Augmentation (diminution) de la trésorerie et équivalents	(24 924)	8 028	3 545	2 671	6 045	(2 153)	3 923
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	89 538	64 614	72 642	76 187	78 859	84 903	82 750
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	64 614 \$	72 642 \$	76 187 \$	78 859 \$	84 903 \$	82 750 \$	86 673 \$

(\*) La hausse liée aux actifs incorporels en 2017–18 est attribuable à la capitalisation des frais d'investissement pour mettre à niveau et moderniser les systèmes financiers après 10 ans. Le montant inscrit à l'actif sera amorti sur une période de cinq ans considérée comme la durée de vie utile.

**TABLEAU D – ANALYSE DES ÉCARTS, PRÉVISIONS PAR RAPPORT AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2016**

**(EN MILLIERS DE DOLLARS)**

	2015–2016			Explications
	Prévision	Budget	Écart	
<b>PRODUITS</b>				
Opérations commerciales et opérations liées aux service d'approvisionnement	2 768 978 \$	2 758 158 \$	10 820 \$	Un léger écart favorable de moins de 1 % est prévu par rapport au budget. Une baisse des livraisons et de la progression des travaux dans le cadre du secteur d'activité DSM (qui comprend le PBB et l'APPD) a été compensée par une hausse des livraisons et de la progression des travaux liés au secteur d'activité ACI, les frais des opérations liées aux services d'approvisionnement et l'exploitation des bureaux de représentation en Chine.
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées	(2 768 978)	(2 758 158)	(10 820)	Équivaut aux opérations commerciales et aux opérations liées aux services d'approvisionnement compte tenu de la nature « consécutive » des contrats de la CCC.
Frais de service	26 678	26 630	48	Un léger écart favorable est prévu par rapport au budget puisque les frais de service sont proportionnels aux opérations commerciales susmentionnées. Les frais de service sont perçus sur les livraisons et les travaux exécutés.
Autres produits	300	300	–	Les autres produits comprennent les frais tirés des escomptes liés aux paiements anticipés et des virements aux exportateurs canadiens et d'autres sources diverses sont prévues au budget.
Produits financiers, nets	389	389	–	Des produits financiers tirés des solde de trésorerie de la Corporation sont prévus au budget.
Gain (perte) de change	731	–	731	La CCC s'attend à un gain de change en raison de l'affaiblissement du dollar canadien par rapport au dollar américain pendant l'exercice. Les gains ou les pertes de change ne sont pas prévus dans le budget.
<b>Produits nets</b>	<b>28 098</b>	<b>27 319</b>	<b>779</b>	
<b>CHARGES</b>				
Frais d'administration	32 300	34 308	2 008	Un écart favorable est prévu par rapport au budget. Les frais prévus liés à la gestion du contrat associé au PBB et à l'établissement de deux nouveaux bureaux de représentation à l'étranger ne se sont pas matérialisés en raison de retards dans la mise en œuvre de ces activités. De plus, plusieurs postes étaient vacants à divers moment au cours de l'exercice.
Dépenses de remédiation de contrats	200	690	490	L'écart favorable prévu reflète les pratiques de gestion du risque et des contrats ainsi que le cadre de GRE solides de la Corporation.
<b>Total des charges</b>	<b>32 500</b>	<b>34 998</b>	<b>2 498</b>	
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(4 402)	(7 679)	3 278	
Crédits parlementaires	8 880	8 880	–	
<b>Résultat global total</b>	<b>4 478 \$</b>	<b>1 201 \$</b>	<b>3 278 \$</b>	



**TABLEAU E – ANALYSE DES ÉCARTS, BUDGET PROPOSÉ POUR 2016–17 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2015–16**

**(EN MILLIERS DE DOLLARS)**

	Budget proposé 2016–2017	Prévisions 2015–2016	Augmentation (Diminution)	Explications
<b>PRODUITS</b>				
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 983 818 \$	2 768 978 \$	214 841 \$	L'augmentation sera attribuable aux contrats signés en 2015–2016 liés principalement au secteur ACI. Les contrats signés liés au secteur ACI ont rapporté plus de 340 millions de dollars en Amérique latine, en Afrique et en Asie en 2015–2016. L'exécution d'une grande partie de ces contrats commencera et se poursuivra en 2016–2017. De plus, les activités liés au volet soutien du PBB devraient augmenter.
Moins : coût des opérations commerciales	(2 983 818)	(2 768 978)	(214 841)	Équivaut aux opérations commerciales et aux opérations liées aux services d'approvisionnement compte tenu de la nature « consécutive » des contrats de la CCC.
Frais de service	29 085	26 678	2 407	Les frais de service sont proportionnels aux opérations commerciales susmentionnées. Ils sont perçus en fonction des livraisons et des travaux exécutés.
Autres produits	300	300	–	
Produits financiers, nets	435	389	46	L'augmentation est liée principalement à un solde de trésorerie légèrement plus élevé que prévu et des revenus d'intérêts moyens.
Gain (perte) de change	–	731	(731)	La Corporation ne prévoit aucun gain ni aucune perte de change dans le budget. Les soldes de change à découvert sont surveillés et maintenus à un niveau minimal.
<b>Produits nets</b>	<b>29 820</b>	<b>28 098</b>	<b>1 722</b>	
<b>CHARGES</b>				
Frais d'administration	32 504	32 300	205	La hausse nette de 0,2 million de dollars est de moins de 1 %. Les retards mentionnés dans l'analyse des écarts entre les prévisions et le budget de 2015–2016 (annexe D) et liés à la mise en oeuvre de certaines initiatives clés, représentent la grande majorité des charges en 2016–2017 puisque ces initiatives devraient être entièrement fonctionnelles d'ici le début de l'exercice. La hausse de 1,1 million de dollars liée au PBB et celle de 1,2 million de dollars liée aux bureaux régionaux de développement du commerce ont été compensées par les dépenses ponctuelles de 2,1 millions de dollars liées au renouvellement des baux et à l'aménagement.
Dépenses de remédiation de contrats	746	200	546	Les montants correspondent à environ 0,003 % de la valeur des opérations commerciales. La Corporation a obtenu des résultats exceptionnels à ce chapitre au cours des cinq dernières années et a notamment procédé à la contrepassation de provisions antérieures et au règlement final d'un différend de longue date.
<b>Charges totales</b>	<b>33 250</b>	<b>32 500</b>	<b>751</b>	
Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire	(3 430)	(4 402)	972	
Crédits parlementaires	3 510	8 880	(5 370)	La diminution correspond à la deuxième étape d'une réduction sur trois ans des crédits parlementaire qui mènera à l'autonomie financière de la CCC à compter de 2017–2018.
<b>Résultat d'exploitation net</b>	<b>80 \$</b>	<b>4 478 \$</b>	<b>(4 398) \$</b>	



# ANNEXE UN

# GLOSSAIRE

<b>ACI</b>	Affaires commerciales internationales	<b>IPFPC</b>	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
<b>AIAC</b>	Association des industries aérospatiales du Canada	<b>LCAPE</b>	Loi sur la corruption d'agents publics étrangers
<b>AMC</b>	Affaires mondiales Canada	<b>LGFP</b>	Loi sur la gestion des finances publiques
<b>APPD</b>	Accord de partage de la production de défense	<b>NASA</b>	National Aeronautics and Space Administration
<b>BDC</b>	Banque de développement du Canada	<b>OC</b>	Opérations commerciales
<b>CCC</b>	Corporation commerciale canadienne	<b>PBB</b>	Programme de brigades blindées
<b>CCI</b>	Comité sur la conformité en matière d'intégrité	<b>PE</b>	Protocole d'entente
<b>CROA</b>	Comité du risque et des occasions d'affaires	<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>DoD</b>	Département de la défense des États-Unis	<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>EDC</b>	Exportation et développement Canada	<b>PPP</b>	Partenariats public-privé
<b>EPR</b>	Énoncé des priorités et des responsabilités	<b>PPP</b>	Partenariats public-privé Canada
<b>GRC</b>	Gestion des relations avec les clients	<b>PRO</b>	Planification des ressources de l'organisation
<b>GRE</b>	Gestion des risques de l'entreprise	<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises



<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du Trésor	<b>TRN</b>	Taux de recommandation net
<b>SDC</b>	Service des délégués commerciaux	<b>VBL</b>	Véhicules blindés légers
<b>SIPRI</b>	Stockholm International Peace Research Institute	<b>VCS</b>	Valeur des contrats signés
<b>SM</b>	Sécurité mondiale	<b>VME</b>	Ventes militaires à l'étranger
<b>SPAC</b>	Services publics et Approvisionnement Canada		