



CCC

Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2014-15 à 2018-19

BUDGET DE FONCTIONNEMENT
BUDGET D'INVESTISSEMENT
PLAN D'EMPRUNT

Canada 



CCC

Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation

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

La CCC, un partenaire de confiance offrant une gamme unique de services visant à favoriser l'expansion du commerce.

Collaboration

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

Crédibilité

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

Compétitivité

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

MANDAT

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

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

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.

CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE

50, rue O'Connor, 11^e étage

Ottawa (Ontario) K1A 0S6

Tél. : 1-613-996-0034 Téléc. : 1-613-995-2121

Sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-800-748-8191

www.ccc.ca

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2014-15 à 2018-19



TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	2
Faits saillants des opérations	8
En bref	10
1.0 Avantage pour les canadiens	14
1.1 Propositions de valeur	14
1.2 Responsabilité sociale d'entreprise	16
2.0 Le contexte opérationnel	18
2.1 Éléments déterminant le contexte de la CCC	18
3.0 Objectifs stratégiques, initiatives connexes et mesures du rendement	23
3.1 Planification stratégique	23
3.2 Gestion du risque d'entreprise	24
3.3 Plan d'entreprise stratégique de la CCC	26
3.4 Stratégie d'affaires de la CCC pour 2014-15	28
3.5 Objectifs/indicateurs/cibles stratégiques du tableau de bord équilibré	35
4.0 Plan financier de la CCC	37
4.1 Budget de fonctionnement, budget d'investissement et plan d'emprunt	37
4.2 Budget de fonctionnement pour 2014-15	37
4.3 Budget d'investissement pour 2014-15	38
4.4 Plan d'emprunt pour la période allant de 2014-15 à 2018-19	38
4.5 Objectifs financiers	39
4.6 Principales hypothèses de planification quinquennale	41
4.7 Prévisions pour 2013-14	45
4.8 États financiers	47
Annexe I: Secteurs d'affaires et propositions de valeur	52
Annexe II: Mandat, profil organisationnel et gouvernance	53
Annexe III: Glossaire	60

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

Tous droits réservés © 2014 Corporation commerciale canadienne. Tous droits réservés.

Le Plan d'entreprise 2014-15 à 2018-19 a été approuvé par le Conseil d'administration de la CCC le 26 mars 2014. Le Plan et ses hypothèses fondamentales ont été élaborés au cours de l'automne 2013, dans un contexte marqué par l'incertitude économique mondiale qui pourrait transformer le paysage économique et, dans certains cas, avoir des répercussions sur les hypothèses sur lesquels il se fonde.

Le sommaire du Plan d'entreprise exclut les informations commercialement sensibles contenues dans le Plan d'entreprise 2014-15 à 2018-19.

Veuillez noter qu'à moins d'avis contraire, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens.

Date d'impression : octobre 2014

SOMMAIRE



Le Plan d'entreprise quinquennal de la Corporation commerciale canadienne (CCC) est un élément essentiel du cadre de responsabilisation de cette dernière. Approuvé annuellement par le gouvernement du Canada, ce document présente aux membres du Parlement et aux citoyens canadiens les objectifs et les priorités stratégiques de la Corporation pour la période de planification à venir, ainsi qu'un aperçu de son plan financier, de ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations et de ses opérations d'emprunt.

La Corporation est régie par un conseil d'administration, et est responsable devant le Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. En s'acquittant de son mandat de surveillance des activités de la Corporation, le Conseil d'administration souscrit aux exigences de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*.

Le Plan d'entreprise 2014-15 à 2018-19 est conforme aux orientations émises par le ministre du Commerce international et tient compte des principales priorités du gouvernement, y compris le Plan d'action sur les marchés mondiaux de 2013, la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques, la stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir et les budgets de 2010 à 2013.

À titre d'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux du gouvernement du Canada, la CCC participe activement à l'atteinte des objectifs commerciaux du Canada en s'acquittant de son mandat qui consiste à aider les exportateurs canadiens à avoir accès aux marchés internationaux grâce à son mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, en particulier dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des infrastructures.

Le service fondamental de la CCC consiste à offrir des contrats de gouvernement à gouvernement auprès d'acheteurs de gouvernements étrangers en vue de leur fournir des produits et des services, puis, de conclure des contrats avec des exportateurs canadiens afin de procurer ces produits et ces services aux gouvernements

étrangers. Cette façon de procéder permet à la CCC de garantir aux gouvernements étrangers l'exécution des contrats et, par conséquent, d'atténuer leurs risques et de les inciter à faire affaire avec le Canada. Par ailleurs, la CCC réduit les risques pour les exportateurs canadiens puisqu'elle peut se servir de sa capacité en tant qu'organisation du gouvernement du Canada pour suivre de près les progrès et régler rapidement tout problème qui pourrait survenir dans le cadre de l'exécution des contrats. Le soutien de la CCC permet de réduire les risques associés au recouvrement des paiements et les coûts d'expansion des activités; d'obtenir des contrats assortis des meilleures modalités de paiement à l'avantage des exportateurs relativement petits; d'aider les entreprises qui cherchent à vendre à l'étranger à mener leurs affaires conformément aux principes de l'éthique et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La CCC a continué d'améliorer sa stratégie de développement des affaires de cinq ans pour accroître ses activités dans ses marchés actuels et percer dans de nouveaux marchés. À cette fin, elle concentre ses activités dans trois secteurs : les services au département de la Défense des États-Unis (DoD des États-Unis) et à la National Aeronautics and Space Administration (NASA) dans le cadre de l'Accord de partage de la production de défense (APPD), le secteur Défense et sécurité mondiales (DSM) et le secteur Affaires commerciales internationales (ACI). La CCC offre également trois services au gouvernement. Il s'agit des services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux du gouvernement, de l'administration des bureaux commerciaux du Canada en Chine en collaboration avec Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD) et de la prestation de services partagés à Partenariats Public-Privé Canada Inc (PPP Canada). L'annexe I renferme des renseignements additionnels sur les secteurs d'activité de la CCC et leurs propositions de valeur.

La CCC compte deux sources de financement : les frais associés à son offre de services pour les secteurs d'activité qui ne visent pas les États-Unis

et les crédits alloués par le Parlement du Canada. Ces derniers lui sont accordés pour assurer la gestion de l'APPD, un programme gouvernemental stratégique et essentiel qui permet aux entreprises canadiennes d'avoir un accès unique aux marchés du DoD des États-Unis. Des règlements américains précisent que les contrats conclus par le DoD avec des entreprises canadiennes supérieurs à 150 000 dollars doivent passer par la CCC. Conformément aux mesures d'économie du Budget de 2012 du gouvernement du Canada, la CCC est déterminée à trouver de nouveaux moyens novateurs d'améliorer son efficacité opérationnelle et sa rentabilité, et ce, tout en accordant une attention particulière à aider davantage les exportateurs canadiens dans les marchés ciblés par le Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement, la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques et la stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir. La CCC élabore ce plan ambitieux dans l'optique d'accroître sa présence sur les marchés mondiaux tout en réduisant ses coûts et en maintenant ses activités associées aux services qu'elle offre au DoD des États-Unis.

Dans le cadre de ses activités avec des exportateurs canadiens, la CCC recouvre ses dépenses et réalise des recettes. Toutefois, il arrive à maintes reprises que les entreprises canadiennes ne remportent pas leur soumission. Dans ce cas, la CCC n'est pas complètement rémunérée. La capacité de la CCC d'assumer ce risque revêt une importance critique pour les exportateurs canadiens étant donné la concurrence de plus en plus féroce des marchés mondiaux ainsi que le nombre croissant de gouvernements qui font une vive promotion de leurs exportations par l'intermédiaire d'organismes comme la CCC. L'appui de la CCC, quel que soit le résultat, permet d'assurer l'égalité des chances pour les entreprises canadiennes qui cherchent à mener des activités à l'étranger.

STRATÉGIES D'AFFAIRES

Résumé :

La fragilité et le rythme relativement lent de la reprise économique mondiale posent des défis importants pour la croissance économique dans le monde. Si de nombreux marchés traditionnels sont devenus moins profitables pour les

entreprises canadiennes, de nouveaux marchés émergents constituent aujourd'hui des avenues prometteuses. Dans ce contexte, la CCC aide les entreprises exportatrices canadiennes à diversifier leurs stratégies pour être compétitives dans ces nouveaux marchés. Avec la réduction prévue du volume des activités liées à l'APPD, la CCC a commencé à réattribuer ses ressources internes en vue de mieux appuyer les exportateurs canadiens souhaitant livrer concurrence ailleurs que sur le marché de la défense américain.

Activités particulières :

La Corporation continuera, de 2014-15 à 2018-19, à se concentrer sur les ventes au Département de la Défense des États-Unis aux termes de l'APPD. Grâce à ses services, la CCC permet à l'industrie canadienne de la défense et de la sécurité de collaborer de façon importante au maintien d'une solide infrastructure industrielle de défense intégrée en Amérique du Nord. Les entreprises de cette industrie contribuent à la sécurité nationale du Canada et de ses alliés, procurent des avantages aux capacités militaires du Canada, renforcent la croissance industrielle, stimulent la recherche, le développement et l'innovation à l'échelle nationale et favorisent la création et le maintien d'emplois fondés sur le savoir au Canada. D'après l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS), en 2011, le secteur canadien de la défense et de la sécurité employait 109 000 canadiens et a injecté plus de 12,6 milliards de dollars dans l'économie nationale, dont un peu plus de la moitié a été tirée des marchés étrangers. D'après le modèle des incidences économiques élaboré par Statistique Canada et utilisé KPMG dans son étude de 2012 intitulé *Economic Impact of the Defence and Security Industry in Canada*, on estime que 20 % de l'ensemble des emplois de l'industrie de la défense et de la sécurité au Canada sont attribuables aux contrats obtenus par l'intermédiaire de la CCC¹. De 2014-15 à 2018-19, la CCC maintiendra des ventes annuelles de 550 millions de dollars en vertu de l'APPD, malgré les réductions prévues au budget de la défense des États-Unis en ce qui concerne l'approvisionnement de produits et de services.

La CCC continuera aussi d'accroître ses ventes aux États-Unis à travers son secteur d'activité DSM. Ce secteur d'activité, lancé il y a quatre ans, a déjà

¹ KPMG; « Economic Impact of the Defence and Security Industry in Canada », mai 2012. Étude consultée en mai 2013 à l'adresse <https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/File/IE/KPMG.html>

produit des résultats significatifs en termes de contrats en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Asie. La Corporation travaillera avec sa base de fournisseurs en mesure d'exporter des produits de défense et de sécurité pour ouvrir de nouveaux marchés avec les nations alliées et d'optique commune, en exploitant les acquisitions militaires et de sécurité du Canada et des États-Unis. La CCC prévoit ainsi continuer d'augmenter ses ventes en matière de DSM, de 235 millions de dollars en 2014-15 à 255 millions de dollars en 2018-19. Elle prévoit que les revenus, ou les opérations commerciales, qui en découleront, croîtront de 1,26 milliard de dollars, en 2014-15, à 2,77 milliards de dollars, en 2018-19, et que les frais de service passeront de 12,6 millions de dollars, en 2014-15, à 24,6 millions de dollars, en 2018-19.

La Corporation, à travers son secteur d'activité ACI, étendra son soutien aux nations émergentes qui embrassent la démocratie, démontrent des comportements éthiques et adhèrent à la règle du droit dans leurs acquisitions afin d'appuyer les exportateurs canadiens de produits et services commerciaux et d'infrastructures. La CCC accroîtra l'accès aux marchés complexes et difficiles en offrant des solutions complètes comprenant des scénarios de financement, comme l'entreprennent des institutions de financement internationales tierces, la structuration des contrats, la gestion des contrats, l'assurance qualité et le transfert de connaissances opérationnelles. La Corporation prévoit augmenter ses ventes dans le secteur d'activité ACI de 366 millions de dollars en 2014-15 à 400 millions de dollars en 2018-19. Elle prévoit que les revenus, ou les opérations commerciales, qui en découleront, croîtront de 252 millions de dollars en 2014-15 à 381 millions de dollars en 2018-19, alors que les frais de service passeront de 3 million de dollars, en 2014-15, à 6,2 millions de dollars, en 2018-19.

En plus de ces stratégies d'affaires, la CCC prendra les mesures clés suivantes afin de respecter le programme du gouvernement au cours de la période de planification :

BUREAUX COMMERCIAUX EN CHINE

En tenant compte de la croissance fulgurante des villes secondaires de la Chine, le gouvernement du Canada a chargé la CCC d'aider le MAECD à établir et à gérer six bureaux commerciaux canadiens dans ce pays. Ainsi, depuis 2009, la Corporation gère des bureaux à Shenzhen, à Chengdu, à Qingdao, à Wuhan, à Nanjing et à Shenyang avec l'appui opérationnel de l'ambassade du Canada à Beijing. Le MAECD se tourne à nouveau vers la Corporation pour qu'elle poursuive cette démarche et élargisse le réseau en installant des bureaux dans d'autres villes.

TRANSFERT DU PROGRAMME DE FINANCEMENT D'ACTIVITÉS COMMERCIALES À CUBA

En septembre 2013, le ministre du Commerce international a demandé à la Corporation de transférer à EDC les responsabilités en matière de financement des opérations commerciales associées à tout contrat existant et à tout nouveau contrat. Pour ce faire, la CCC et EDC ont adopté un « modèle à deux contrats » afin de répartir clairement entre elles, les activités de passation de contrats et de financement, respectivement. La CCC cherchera des assurances pour ses contacts actuels auprès d'EDC et, sous réserve de l'approbation du Plan d'entreprise, transférera 40 millions de dollars en capital au gouvernement du Canada, étant donné que ce capital ne sera plus nécessaire pour gérer le risque de crédit associé au financement de ses activités commerciales à Cuba.

La CCC parviendra à ces résultats en mettant en œuvre les initiatives suivantes au cours de la première année de la période de planification :

- A. Accroître les activités de la CCC dans le domaine de la défense conformément avec la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense du Canada**

Le modèle d'affaires de la CCC est axé sur la fourniture d'un appui aux entreprises canadiennes pour leur permettre d'être compétitives à l'échelle internationale dans les secteurs de la défense et de la sécurité. Ce modèle d'affaires comporte deux volets interdépendants :

1. La prestation de services aux entreprises canadiennes qui souhaitent vendre leurs produits au DoD des États-Unis aux termes de l'APPD. Dans le cadre de ce volet, la CCC reçoit des crédits parlementaires pour gérer le programme gouvernemental stratégique lié à l'APPD, un programme dont les entreprises canadiennes se servent souvent comme plateforme pour renforcer leur compétitivité à l'échelle mondiale. Les règlements des États-Unis stipulent que les entreprises canadiennes aient recours à la CCC si leur contrat avec le DoD dépasse 150 000 dollars. En 2013-14, la CCC est en voie de traiter 2 150 contrats et modifications dans le cadre de l'APPD, pour un montant total estimé à 575 millions de dollars.
2. La prestation de services aux entreprises canadiennes – souvent des entreprises qui ont bâti leur capacité grâce à l'APPD – qui souhaitent vendre leurs produits aux alliés du Canada autres que les États-Unis. Dans le cadre de ce volet, la CCC génère les revenus de son secteur d'activité DSM en facturant des frais de service, qui devraient augmenter au cours de la prochaine décennie, étant donné que des entreprises bien établies chercheront à percer de nouveaux marchés.

Au-delà de 2013-14, le contexte international des marchés de la défense, de la sécurité et des infrastructures demeurera très concurrentiel tandis que les tendances commerciales poursuivent leur évolution et que la croissance des marchés émergents continue de surpasser celle des pays développés. Le DoD des États-Unis, un important client des exportateurs canadiens du secteur de la sécurité et de la défense qui bénéficient de l'aide de la CCC, s'attend à des compressions budgétaires d'environ 500 milliards de dollars au cours de la prochaine décennie. Pour faire face à ce contexte, la Corporation renforcera ses liens avec les responsables des achats du DoD des États-Unis pour veiller à ce que les capacités du Canada soient les premières qui viennent à l'esprit lorsqu'il est temps de penser à effectuer des achats et pour promouvoir les avantages de les faire dans le cadre de l'APPD.

Il est important de souligner qu'ayant reconnu la valeur des ententes de gouvernement à gouvernement dans le secteur de la défense et

de la sécurité, les grandes nations exportatrices de matériel de défense ont établi des agences destinées à promouvoir les ventes dans ce secteur, et parfois même à les réaliser. Parmi ces agences, notons la Defense Security Cooperation Agency (DSCA), aux États-Unis; la société d'État Rosoboronexport, en Russie; l'ODAS, en France; la Defence and Security Organization, au Royaume-Uni; la direction de l'exportation et de la coopération en matière de défense du ministère de la Défense (SIBAT), en Israël; la FXM (agence d'exportation dans le domaine de la défense et de la sécurité), en Suède; l'agence pour le développement de la défense, en Corée du Sud; et la Defence Export Unit, en Australie. Pour faire face à cette concurrence accrue, la CCC intensifiera ses efforts de développement des affaires relatives à toutes les capacités industrielles de défense canadienne clés qui auront été cernées dans la stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir, et favorisera une approche « pangouvernementale » pour aider les entreprises canadiennes.

B. Développer davantage le secteur Affaires commerciales internationales tout en l'alignant sur le Plan d'action sur les marchés mondiaux du Canada

Au cours des vingt prochaines années, on estime que les marchés émergents devront investir des billions de dollars dans les infrastructures publiques, principalement dans les secteurs des transports, de l'énergie, de l'eau, des télécommunications et de la santé. En mettant en œuvre ses stratégies en fonction des pays et des exportateurs, en alignant ses activités sur le Plan d'action sur les marchés mondiaux, et en tirant profit de la collaboration accrue avec le MAECD et Exportation et Développement Canada (EDC), la CCC continuera à améliorer le soutien qu'elle offre aux exportateurs canadiens qui sont prêts à accéder à ces marchés complexes. À la suite de recommandations d'intervenants, et devant les tendances du marché, la CCC collaborera avec des ministères clés en vue d'évaluer l'utilité d'élargir le mandat de la CCC pour que celle-ci puisse participer davantage à l'élaboration de projets et à la gestion des concessions après la mise en service. À l'heure actuelle, le mandat de la CCC en ce qui concerne les projets d'immobilisations se limite à l'élaboration et à la mise en service.

C. Finaliser et mettre en œuvre un protocole d'entente avec le Service des délégués commerciaux

La Corporation travaillera avec diligence pour finaliser et mettre en œuvre un protocole d'entente (PE) avec le MAECD visant à accroître la collaboration avec le Service des délégués commerciaux du Canada (SDC). Cette entente permettra de mieux aligner les activités promotionnelles et commerciales au moyen du resserrement et de l'officialisation des relations de travail entre les agents de développement des affaires du SDC et de la CCC dans les marchés prioritaires cernés dans le Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement du Canada qui sont ouverts au mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement. Toutes les parties sont d'accord pour dire que le PE assurera un soutien plus efficace aux entreprises canadiennes par l'intermédiaire du Plan d'action sur les marchés mondiaux, en ce qu'il permettra aux deux organisations de connaître et de mettre à profit leurs capacités et leurs compétences respectives.

D. Renforcer le développement des affaires

La CCC continuera à accroître les activités de développement des affaires dans tous ses secteurs d'activité. Au moyen d'une approche pangouvernementale, la CCC élaborera des stratégies améliorées de promotion du commerce et de clôture de marchés conjointement avec le MAECD, les attachés militaires du Canada et les autres ministères, à l'appui du Plan d'action sur les marchés mondiaux, de la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques et des capacités industrielles fondamentales du Canada. Afin de garantir l'accès à l'important marché du DoD des États-Unis, la CCC consolidera ses relations avec les principaux organismes du DoD des États-Unis, et intensifiera les initiatives promotionnelles à leur intention, notamment les principaux responsables de l'approvisionnement qui prennent les décisions relatives aux achats. En outre, la CCC misera sur ses capacités en matière de développement des affaires et de gestion des contrats pour évaluer la viabilité de créer des bureaux communs à l'étranger. Liés à des secteurs d'activité précis, ces bureaux permettront de mieux aider les exportateurs à accéder aux marchés très prometteurs.

E. Contribuer aux mesures de limitation des coûts et aux priorités du gouvernement

La Corporation poursuivra la mise en œuvre de son Plan de rentabilité ainsi que la production de rapports connexes. Ce Plan a été créé dans la foulée des mesures de limitation des coûts prévues dans le Budget de 2010, et a fait l'objet d'une mise à jour pour respecter l'esprit et l'intention des budgets de 2011 à 2013. Dans l'évaluation des économies possibles, la CCC a mis l'accent sur l'amélioration de l'efficacité de ses activités et sur un réexamen de ses processus opérationnels et de ses plateformes de services.

La Corporation réduira puis éliminera ses crédits parlementaires pendant la période de planification quinquennale. Même si les crédits parlementaires qui seront approuvés dans le budget principal des dépenses pour 2014-15 se chiffrent à 15,7 millions de dollars, la CCC entend les réduire à 14,24 millions de dollars, puis les réduire de nouveau à 8,88 millions de dollars en 2015-16; 3,51 millions de dollars en 2016-17; puis zéro, dès 2017-18.

La CCC a mis en place des mesures de réduction des dépenses visant ses frais d'administration par rapport aux niveaux de 2012-13. Elle prévoit ainsi des réductions de 8 % en 2013-14, de 2 % en 2014-15, et de 4 % en 2015-16.

1. La CCC cherchera à réaliser des économies supplémentaires en veillant à une harmonisation optimale des ressources et des activités pendant une période de hausse des revenus générée grâce à l'accroissement des ventes dans les secteurs DSM et ACI. Ces résultats contribueront grandement aux objectifs des mesures d'économie du Budget de 2012 du gouvernement et permettront de démontrer la viabilité du fonctionnement du modèle d'affaires adopté par la Corporation.
2. En particulier, la CCC :
 - a.
 - i. rationalisera les activités de dotation non essentielles, notamment le remplacement des postes vacants laissés par les départs à la retraite ou les démissions;

- ii. rationalisera les dépenses d'accueil et de voyage facultatives non remboursables;
 - iii. continuera de chercher des solutions moins coûteuses ou d'autres fournisseurs de service ou de réattribuer les activités à l'interne grâce à la réallocation des ressources actuelles (p. ex. services de vérification);
 - iv. cherchera à nationaliser les services offerts par d'autres ministères en vue de réduire le plus possible les frais généraux et indirects extraordinaires engagés par la Corporation (p. ex. ressources liées au rendement des contrats sur les véhicules blindés légers (VBL) entièrement consacrées et facturées à la Corporation);
 - v. en réaction à la baisse du volume des activités liées à l'APPD, la CCC continuera de chercher à mettre en place des initiatives qui améliorent l'utilisation efficace et l'échelonnabilité de l'allocation des ressources au sein des secteurs d'activités. Ceci étant dit, et étant donné la volatilité qui règne à l'échelle mondiale, la CCC doit rester en mesure de s'adapter à toute montée brusque éventuelle du volume d'activité.
- b. La Corporation poursuivra son entente de services partagés avec PPP Canada pour des services liés aux technologies de l'information, à la gestion des ressources humaines et à d'autres services généraux. La CCC continuera à évaluer d'autres possibilités de services partagés avec des petites organisations du gouvernement du Canada qui pourraient bénéficier des économies d'échelle dans la livraison de leurs services internes.
 - c. Le Conseil d'administration de la CCC a adopté lui aussi des mesures d'amélioration de l'efficacité et de limitation des coûts, notamment en procédant à la restructuration de ses comités et des ses réunions, et continuera à examiner d'autres stratégies de réduction des coûts.
 - d. En combinant les objectifs de gestion et d'évitement des coûts, la CCC exploitera les résultats atteints en 2013-14 en continuant à collaborer avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour déterminer comment réaliser davantage d'économies et améliorer encore l'utilisation des ressources².
 - e. En ce qui concerne les dépenses administratives générales, la CCC a instauré un nouveau système de paie en 2012. Pour ce faire, elle a eu recours à ADP Canada à titre de fournisseur de solutions de paie et de ressources humaines (RH), pour améliorer la production de rapports et limiter les coûts croissants du système central exploité par TPSGC. En plus de générer des économies de l'ordre de 100 000 dollars par an, la praticité et la fonctionnalité du système d'ADP permettent de produire des rapports efficaces et opportuns et, par le fait même, d'améliorer la gestion des processus de ressources humaines et de paie de la CCC.
 - f. Conformément à la visée des mesures d'économie du Budget de 2012 et aux attentes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) à l'égard des sociétés d'État, la CCC a maintenu, et continuera à le faire, une harmonisation claire de ses régimes de rémunération et d'avantages sociaux, notamment les dispositions relatives au régime de retraite, à la fois pour ses employés syndiqués et ses cadres de direction. Par ailleurs, la CCC absorbera toutes les augmentations relatives aux salaires et aux avantages sociaux grâce à la réattribution de ressources internes.

² La CCC continue d'offrir certains services d'habitude fournis par TPSGC. Jusqu'à présent, cette initiative a permis de réduire les coûts de TPSGC, en les faisant passer de 4,2 millions de dollars en 2012-13 à près de 3,7 millions de dollars en 2013-14.

FAITS SAILLANTS DES OPÉRATIONS

RÉSULTATS DE 2012-13

En 2012-13, l'approche proactive de développement des affaires et les services solides de passation de marchés de la CCC ont profité aux exportateurs canadiens et contribué à la prospérité du Canada et des Canadiens, comme en témoignent les résultats présentés ci-dessous :

- La CCC a permis de créer ou de conserver 24 810 emplois au Canada, majoritairement dans les secteurs de la défense et de la sécurité, et ses ventes ont été associées à plus de 20 % des exportations dans ces secteurs³.
- La CCC a collaboré avec 210 entreprises canadiennes et a mené des démarches actives dans 72 pays en ciblant six marchés prioritaires.
- La CCC a aidé autant les grandes entreprises que les petites et moyennes entreprises (PME) à mieux comprendre la complexité du commerce international afin de leur permettre de bien se préparer pour soutenir la concurrence à l'échelle mondiale.
- La CCC a signé des contrats avec des entreprises canadiennes totalisant 138,4 millions de dollars dans le cadre du secteur d'activité DSM.
- La CCC a signé des contrats avec des entreprises canadiennes totalisant 169,2 millions de dollars dans le cadre du secteur d'activité ACI.
- La CCC a collaboré avec Aecon Construction Group Inc. et Orenda Aerospace Corporation en vue de construire deux projets d'infrastructure de grande envergure estimé à 534,5 millions de dollars à Quito, en Équateur, et 185 millions de dollars à Takoradi, au Ghana.
- La CCC a entièrement conçu et mis en œuvre, de manière accélérée, un projet de 70,8 millions de dollars au Kenya pour répondre au besoin du gouvernement d'appuyer le développement démocratique au moyen d'un meilleur système d'inscription des électeurs.
- La CCC a continué à aider PCS Sales (Canada) Inc., de Saskatoon, en Saskatchewan, à vendre de la potasse au ministère de l'Agriculture de Cuba.
- La CCC a continué à entretenir un dialogue et à travailler étroitement avec des associations industrielles, comme l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS), l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC) et la National Defense Industrial Association (NDIA) aux États-Unis, pour approfondir ses connaissances des capacités canadiennes, ainsi que des tendances, des possibilités et des défis.
- La CCC a organisé, avec le soutien du ministère de la Défense nationale (MDN) et du MAECD, des activités qui ont permis à des exportateurs canadiens de promouvoir et de faire connaître leurs produits et services auprès de délégations militaires du Pérou, du Koweït et des Émirats arabes unis, favorisant ainsi une visibilité accrue des capacités canadiennes ainsi que l'établissement de relations étroites avec les acheteurs étrangers potentiels et les exportateurs.

RÉSULTATS DE 2013-14

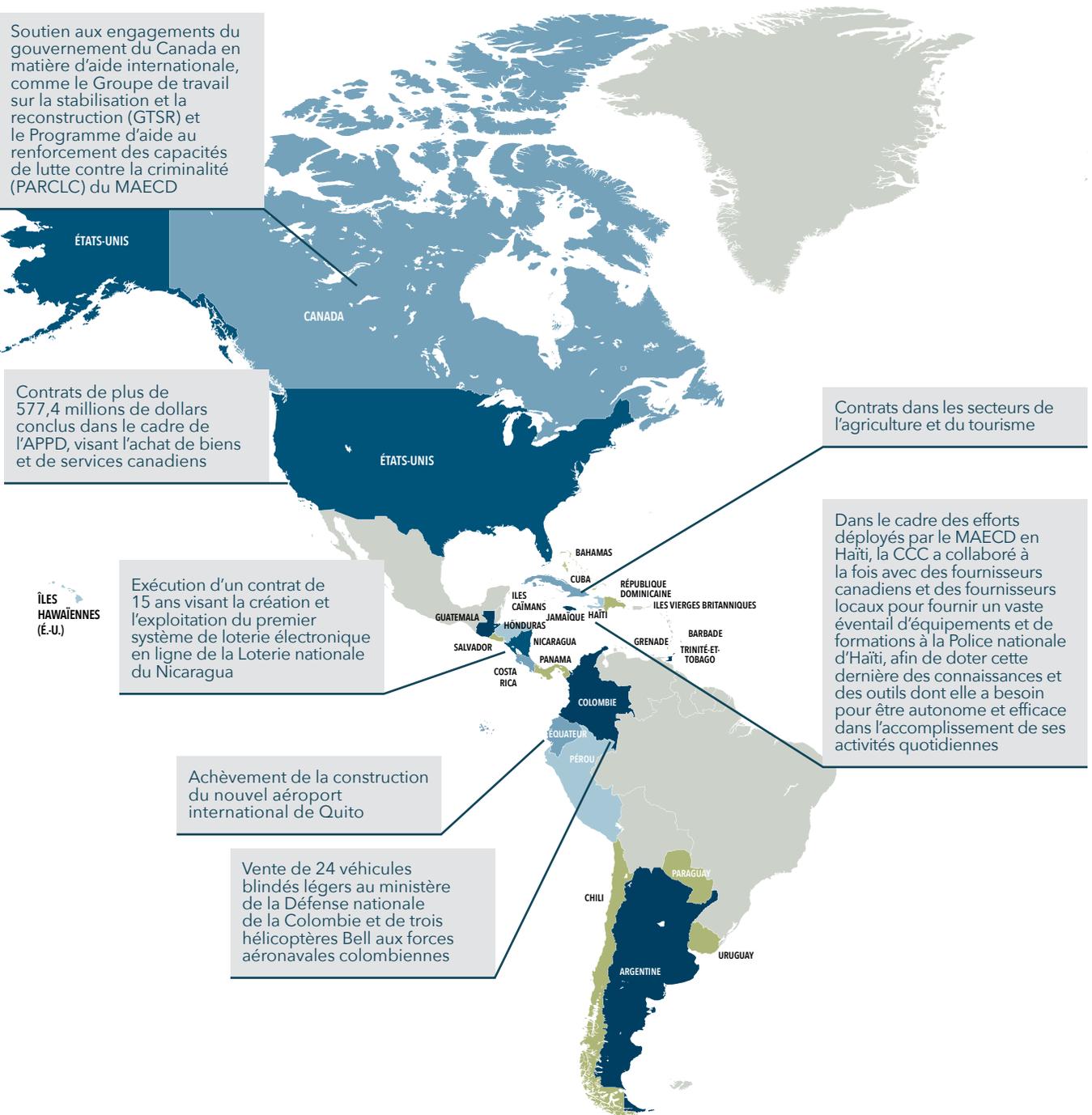
- 2013-14 sera une année exceptionnelle pour la CCC, d'abord et avant tout à cause du succès amené par la signature du plus grand contrat d'exportation en matière de défense jamais signé par le Canada, un contrat sur les VBL d'une valeur de plusieurs milliards de dollars, qui sera exécuté par General Dynamics Land Systems - Canada (GDLS-C) de London, en Ontario.
- Les contrats signés en 2013-14 en Colombie, au Chili, au Pérou, en Argentine, au Mexique et en Australie sont le résultat de la stratégie relative au secteur d'activité DSM de la CCC. Lancé il y a quatre ans, ce secteur d'activité a pavé la voie à une harmonisation des plans de la Corporation avec ceux de la stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir du Canada, qui produira de meilleurs résultats pour les exportateurs canadiens à l'avenir.

³ KPMG; « Economic Impact of the Defence and Security Industry in Canada », mai 2012. Étude consultée en mai 2013 à l'adresse <https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/File/IE/KPMG.html>

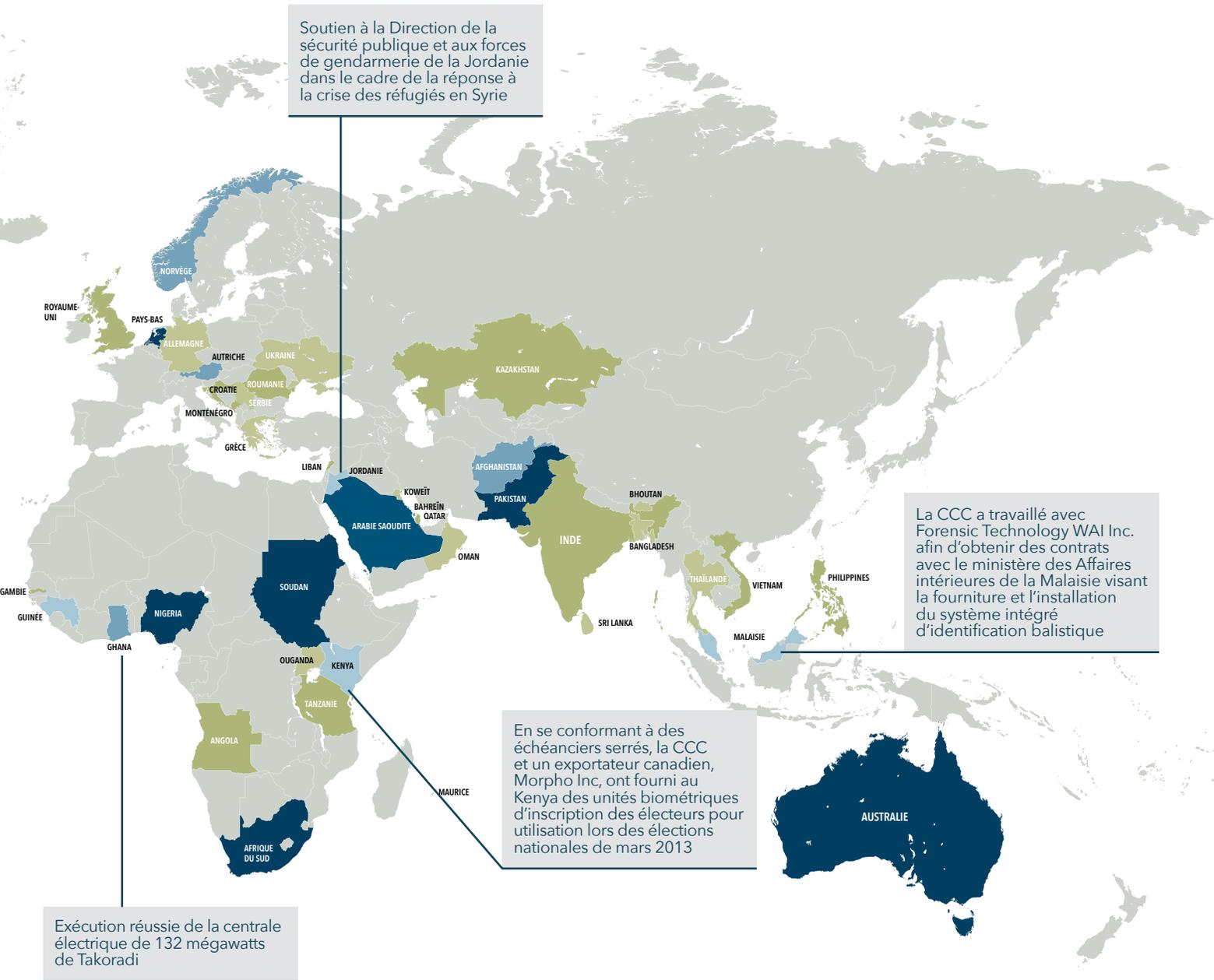
- Dans l'ensemble de ses secteurs d'activité, la CCC a des contrats en cours dans 25 pays avec 150 entreprises canadiennes, dont 64 % sont des PME.
- Afin d'atteindre ses résultats d'affaires, la CCC a négocié 29 accords de coopération stratégique⁴ avec des gouvernements étrangers afin d'améliorer l'accès aux marchés publics ciblés par les exportateurs canadiens. De ces accords, 13 soutiennent les acquisitions de solutions en matière de défense et de sécurité dans des marchés comme l'Argentine, la Colombie, le Pérou, le Paraguay, le Mexique, le Royaume-Uni, l'Allemagne et les Philippines. Les 16 autres appuient les acquisitions de solutions en matière de technologies de l'information et d'infrastructures sociales et économiques dans des marchés tels que le Costa Rica, la République dominicaine, la Barbade, Trinité-et-Tobago, le Ghana, l'Ouganda, la Gambie, l'Inde, la Mongolie, le Bhoutan et le Liban.
- En outre, la CCC négocie 10 nouveaux accords visant à faciliter l'acquisition de produits et de services liés à la défense et à la sécurité auprès d'entreprises canadiennes selon la formule d'ententes de gouvernement à gouvernement, et 23 nouveaux accords visant à appuyer davantage les acquisitions d'infrastructures et de technologies propres du Canada.
- La CCC a continué à faire la promotion de solutions canadiennes et à jouer un rôle de chef de file en favorisant une participation gouvernementale intégrée aux grandes expositions industrielles internationales, notamment en assurant encore une fois une présence au salon Defence Security and Equipment International (DSEI) de 2013, tenu à Londres.
- Finalement, la CCC a continué de gérer le programme de l'APPD avec le département de la Défense des États-Unis, et, malgré une année marquée par une incertitude budgétaire et une chute des dépenses en matière d'approvisionnement, a tout de même signé des nouveaux contrats à hauteur de 575 millions de dollars pour les exportateurs canadiens.

⁴ Les accords de coopération stratégique soit définis comme des PE avec d'autres pays afin de faciliter les achats canadiens.

EN BREF



- CERTAINS DES PAYS AYANT DES CONTRATS EN VIGUEUR EN 2012-13 CONCLUS GRÂCE À LA CCC
- CERTAINS DES PAYS OÙ LA CCC A CHERCHÉ ACTIVEMENT À CONCLURE DES CONTRATS EN 2012-13



CLIENTS DE LA CCC AU CANADA

COLOMBIE BRITANNIQUE

- Marine Canada Acquisition Inc. DBA SEASTAR SOLUTIONS (auparavant appelée Teleflex Canada) a fourni un brûleur moderne (Modern Burner Unit) à l'Agence de la logistique de défense - soutien aux soldats, à Philadelphie

ALBERTA

- Canadian Helicopters Limited fournit des services supplémentaires pour aéronefs à voilure tournante ainsi que des services de transfert de carburant en vrac afin d'appuyer le Système d'alerte du Nord dans le cadre de l'Accord sur le commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) conclu entre le Canada et les États-Unis

SASKATCHEWAN

- Potash Corp, de la Saskatchewan, a exécuté un contrat avec Azcuba visant la fourniture de 32 800 tonnes métriques de potasse provenant de mines du Nouveau-Brunswick

MANITOBA

- Standard Aero a fourni des services de réparation de moteurs au Naval Inventory Control des États-Unis, et des chemises de chambres de combustion au Naval Supply Systems Command du même pays

**TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR**

- Bluedrop Performance Learning Inc. a compté sur la collaboration de la CCC pour décrocher un contrat auprès du ministère de la Défense de l'Australie visant la modernisation du simulateur de transport aérien tactique pour entraînement des équipages de l'aéronef C130J
- Air Labrador fournit du personnel, des services et du matériel afin d'assurer les services de transport aérien du Système d'alerte du Nord dans le cadre de l'Accord sur le commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) conclu entre le Canada et les États-Unis

NOUVELLE-ÉCOSSE

- Rolls-Royce Canada Limited fournit des profileurs pour navires en mouvement afin de répondre aux besoins du Naval Oceanographic Office des États-Unis
- Vemco a vendu à l'Army Corps of Engineers des États-Unis des dispositifs de marquage acoustique de poissons et des capteurs afin de surveiller la vie aquatique dans des zones où le gouvernement américain mène des activités

QUÉBEC

- Bell Textron fournit des hélicoptères trois axes du modèle 412EP aux forces aéronavales de la Colombie, en plus d'un vaste programme d'entraînement, des outils et des pièces de rechange
- Forensic Technology Wai Inc. a compté sur la collaboration de la CCC pour décrocher un contrat auprès du ministère des Affaires intérieures de la Malaisie en vue de la fourniture et de l'installation de trois systèmes intégrés d'identification balistique à la Police royale de la Malaisie
- AirBoss-Defense fournit des bottes de protection contre les menaces chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires à la Defense Logistics Agency Philadelphia

ONTARIO

- La Canadian Bank Note Company a mis à profit ses solutions spécialisées et ses systèmes sécurisés dans le secteur des loteries pour aider les gouvernements du Honduras et du Nicaragua à générer des fonds au moyen de leurs loteries nationales respectives pour financer des programmes sociaux, y compris des programmes pour la santé maternelle et infantile et les services sociaux, ainsi que des programmes sociaux et éducatifs destinés aux jeunes et aux aînés
- L3-Wescam a installé des systèmes de caméras à tourelle MX 20 sur des aéronefs destinés à l'armée, à la marine et aux forces aériennes des États-Unis

1.0



AVANTAGE POUR LES CANADIENS

La Corporation est résolue à améliorer l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers et elle contribue ainsi à la création d'emplois et à la prospérité à long terme au Canada. Les services de la CCC soutiennent une gamme diversifiée de fournisseurs disséminés dans toutes les régions du Canada, gamme qui comprend des PME et de grandes entreprises canadiennes. L'appui fourni aux PME n'est pas seulement direct, sous la forme de contrats adjugés et de l'aide fournie pour les aider à mieux se préparer à soutenir la concurrence internationale; en effet, comme la plupart des grandes entreprises confient en sous-traitance des parties de leurs activités à des PME, le travail que la CCC accomplit avec les grandes entreprises procure des avantages indirects aux PME. Comme le font le gouvernement et les établissements d'enseignement supérieur, la CCC définit une PME comme étant une entreprise qui emploie 500 personnes au maximum et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 25 millions de dollars par année. Selon cette définition, 64 % des entreprises avec lesquelles la CCC a travaillé au cours des dernières années étaient des PME.

1.1 PROPOSITION DE VALEUR

ACCÈS PRIVILÉGIÉ ET SANS PAREIL AUX CONTRATS DES SECTEURS AMÉRICAINS DE LA DÉFENSE ET DE L'ESPACE :

La CCC a deux secteurs d'activité qui sont tous deux très interdépendants dans les domaines de la défense et de la sécurité. Comme le Canada vend des produits au DoD des États-Unis et à la NASA aux termes de l'APPD, les entreprises canadiennes profitent d'un accès privilégié à ce marché à la faveur des dispositions des politiques et des règlements américains intégrées dans cet accord canado-américain. Les exportateurs canadiens peuvent également tirer parti du programme des ventes militaires à l'étranger (FMS) des États-Unis, dans le cadre de l'APPD, puisque cet accord leur permet de vendre leurs produits au DoD qui les intègre à son stock pour les réexporter ensuite vers des pays tiers. Grâce à l'expertise en matière de production et à la crédibilité acquises en vendant leurs produits aux

termes de l'APPD, les entreprises canadiennes, en particulier les PME, entrent souvent sur les marchés internationaux avec l'appui que la CCC offre par l'intermédiaire de son secteur d'activité DSM qui met l'accent sur les marchés prioritaires dans les pays alliés et d'optique commune.

Le fait que la CCC représente le portail unique donnant accès aux contrats canadiens de la défense constitue un atout considérable pour le DoD des États-Unis et les entreprises canadiennes de ce secteur. Outre le fait que la CCC surveille et gère les contrats, elle assure d'autres services et avantages aux exportateurs canadiens et au DoD des États-Unis.

- Accès réservé aux fournisseurs importants :** Comme la CCC a effectué des opérations commerciales d'une valeur supérieure à un milliard de dollars par an depuis 2007-08 dans le cadre de l'APPD, elle compte parmi les fournisseurs importants du DoD des États-Unis des États-Unis. Cela lui vaut un siège au sein de l'U.S. Army's Industry Advisory Council (Conseil consultatif industriel de l'Armée américaine), ce qui lui procure un accès important aux niveaux supérieurs pour représenter et faire valoir les intérêts des exportateurs canadiens et leur conserver l'accès au lucratif marché de la défense américain. La même observation vaut pour d'autres grandes organisations de la défense et des forces armées des États-Unis; pareille position ne serait (et n'a été) accordée à aucune autre entreprise ou entité gouvernementale canadienne.
- Soutien avant l'adjudication des contrats :** Avant qu'un exportateur canadien obtienne un contrat du DoD des États-Unis, la CCC collabore avec lui pour produire, à l'intention du DoD des États-Unis, une approbation du prix et une attestation de sa présentation. Toutes les présentations n'aboutissent pas à l'adjudication d'un contrat. Plus la CCC travaille avec une entreprise, plus celle-ci devient capable de parfaire ses présentations et de remporter des contrats dans le cadre des appels d'offres du DoD des États-Unis.

- Sensibilisation des entreprises canadiennes au système d'approvisionnement du DoD des États-Unis :** La CCC communique tous les ans avec 50 à 100 entreprises dont beaucoup sont de petits et de moyens exportateurs qui ont besoin de renseignements sur l'APPD et sur les ventes au DoD des États-Unis et à la NASA, ou qui veulent en obtenir. Dans cette démarche, la CCC met expressément l'accent sur les renseignements concernant le processus d'achat des É.-U., la logistique des approvisionnements, la sécurité industrielle et les cotes de sécurité des diverses installations.
- Facilitation d'autres ventes canadiennes à des entrepreneurs principaux américains :** Comme la CCC est l'entrepreneur principal canadien traitant avec le DoD des États-Unis, elle reçoit régulièrement des demandes d'information d'entreprises américaines souhaitant obtenir des prix au sujet de matériels qu'elle a peut-être fournis au DoD des États-Unis dans le passé et que celles-ci peuvent alors acheter dans le cadre de leur propre projet. Cela ouvre de nouveaux marchés pour les entreprises canadiennes.
- Centre d'expertise au sein du gouvernement au sujet de l'industrie de défense nord américaine intégrée :** La CCC fournit des sessions de sensibilisation, présente des exposés et procure des conseils à d'autres ministères du gouvernement et aux attachés militaires étrangers et canadiens sur le programme de commerce des États-Unis en matière de défense, sur l'APPD et sur les relations que le Canada entretient avec les États-Unis dans le domaine du matériel de défense.
- Gestion des dossiers et règlement des problèmes :** La CCC intervient souvent pour régler des problèmes d'ordre contractuel soulevés par une entreprise canadienne ou portés à son attention par le MAECD ou par d'autres ministères de l'État. Les rapports étroits que la CCC entretient avec les autorités contractantes du DoD des États-Unis facilitent l'élaboration de solutions et le repérage rapide des problèmes relatifs aux politiques ou à l'adjudication des contrats.

FOURNIR DES DÉBOUCHÉS ET UN ACCÈS AUX MARCHÉS INTERNATIONAUX DANS LE DOMAINE DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ :

Le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de son récent Plan d'action sur les marchés mondiaux, de la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques et du développement d'une stratégie d'approvisionnement en matière de défense, a annoncé un plan ambitieux pour aider le secteur canadien de la défense à multiplier ses ventes sur le marché international. La CCC aide depuis très longtemps les entreprises canadiennes à vendre les produits décrits, dans le rapport sur les approvisionnements militaires de 2013 de Tom Jenkins, comme des capacités industrielles clés provisoires dans le cadre de la stratégie susmentionnée, ce qui en fait tout naturellement une entité clé contribuant au succès de ces initiatives. Ne se contentant jamais des ventes enregistrées dans le passé, la CCC concentrera davantage son attention sur les marchés et les produits mentionnés dans les programmes commerciaux du gouvernement du Canada afin de créer des débouchés pour les Canadiens dans des marchés prioritaires où les acheteurs des gouvernements étrangers cherchent des solutions de gouvernement à gouvernement.

La Corporation a créé son secteur d'activité DSM il y a quatre ans pour enrayer les effets combinés de la récession mondiale de 2008 et de la baisse prévue des dépenses du DoD des États-Unis. Ce secteur d'activité fait fond sur l'expérience que la Corporation a acquise en vendant des produits et des services par l'intermédiaire du programme américain de FMS et il aide l'industrie canadienne de l'armement à diversifier ses marchés au-delà des É.-U. et à entrer dans les marchés prioritaires de l'Union européenne, de l'Amérique du Sud, du Moyen-Orient et de l'Asie du Sud.

CONTRIBUER À LA CROISSANCE DANS LES MARCHÉS NON TRADITIONNELS :

Au moyen de ses secteurs d'activité DSM et ACI, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens et accroître la présence commerciale du Canada dans les nouveaux marchés. En effet, la présence de la CCC dans les pays étrangers permet de mieux sensibiliser les

clients éventuels à la crédibilité et à la capacité des exportateurs canadiens et de mieux faire valoir auprès d'eux ces atouts. En outre, l'appui de la CCC accélère la passation directe de contrats de gouvernement à gouvernement, réduit les risques liés aux paiements, permet de faire des économies et d'obtenir des contrats et des modalités de paiement plus avantageux et aide à gérer les risques et à comprendre les lois des pays étrangers.

1.2 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Par ses services, la Corporation soutient des secteurs de grande valeur, axés sur le savoir et la technologie, qui créent des emplois de qualité pour les Canadiens et font en sorte que soient menées des activités commerciales viables qui, à long terme, contribuent à la prospérité économique. La RSE et la bonne conscience sociale sont importantes pour la CCC. Compte tenu de son mandat de représenter les intérêts du gouvernement du Canada et des exportateurs canadiens, la CCC doit examiner attentivement toutes les répercussions de ses activités commerciales au Canada et à l'étranger. La CCC est déterminée à faire de la RSE un élément indissociable de ses pratiques commerciales, et elle est fière des politiques et pratiques qu'elle a mises en œuvre à cet égard à ce jour. L'attention qu'elle porte à ce sujet se reflète dans ses pratiques commerciales respectueuses de l'éthique, dans son engagement pris en faveur de la durabilité environnementale, dans ses activités saines et sûres et dans sa participation exceptionnelle à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada.

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

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

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

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

Avant de conclure un contrat avec un gouvernement étranger ou une entreprise canadienne, la CCC procède à un examen approfondi des capacités financières, administratives et techniques de l'entreprise canadienne et de son engagement à l'égard de la RSE. En 2013, elle a mis en place un processus d'examen de gestion approfondi à mener lorsqu'un fournisseur de la CCC, ou l'un de ses employés, a fait l'objet d'une enquête ou été accusé ou reconnu coupable d'une infraction liée à des pratiques commerciales illicites.

L'examen de gestion approfondi est un examen détaillé portant sur le programme que l'entreprise a adopté pour faire respecter les principes d'intégrité et de gouvernance et sur l'alignement de ses pratiques sur les pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale, notamment sur les directives officielles et sur d'autres outils de conformité publiés par l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE), la Banque mondiale et Transparency International. Il vise à garantir l'adoption de pratiques commerciales respectueuses de l'éthique et à prévenir la corruption. L'examen de gestion approfondi porte sur les éléments suivants,

lesquels ont été définis comme des indicateurs clairs de l'importance qu'une entreprise attache aux pratiques commerciales éthiques :

- 1.** Leadership ou « Raffermer en partant du haut » - la stratégie adoptée par les dirigeants d'une société pour souligner l'importance cruciale d'une conduite éthique des activités et de l'adoption de pratiques éthiques dans le cadre de toutes les activités de la société et en ce qui a trait au comportement des employés.
- 2.** Politiques - politiques de la Corporation qui font la promotion de pratiques et d'une conduite des activités éthiques comme le Code de déontologie des affaires, le Code de conduite ou encore une politique visant à protéger les dénonciateurs.
- 3.** Contrôles internes - l'ensemble des systèmes de la société qui veillent à ce que les contrôles visant les domaines d'activités à haut risque soient suffisants, comme les contrôles du système financier, les relations avec les agents et le système de rémunération de ceux-ci ainsi que le système de gestion des fournisseurs.
- 4.** Programmes de formation sur la RSE - un programme complet de formation et de sensibilisation aux pratiques de RSE en ce qui a trait à la conduite des activités et à l'éthique pour la direction et les employés.
- 5.** Les antécédents de la société en ce qui concerne les mesures et les corrections mises en œuvre en cas de manquement à l'éthique.

2.0



LE CONTEXTE OPÉRATIONNEL

La CCC analyse en permanence le contexte où elle exerce ses activités, en portant une attention particulière à la situation économique générale, mais aussi aux questions particulières susceptibles d'avoir des répercussions sur ses marchés cibles et sur ses secteurs d'intérêt. Le présent chapitre donne un aperçu du contexte général actuel où elle évolue. Il est fondé sur différentes sources : des recherches courantes, l'analyse des renseignements commerciaux effectuée par la CCC, une surveillance continue des médias, des avis d'experts et l'expérience acquise sur le terrain par les représentants de la CCC et d'EDC et par les délégués commerciaux du MAECD et les exportateurs canadiens.

2.1 ÉLÉMENTS DÉTERMINANT LE CONTEXTE DE LA CCC

Pour la période de planification allant de 2014-15 à 2018-19, la CCC a défini les grands éléments déterminant son contexte opérationnel, après une analyse de la conjoncture géopolitique et de ses marchés et secteurs prioritaires, en prenant en compte la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques, le récent Plan d'action sur les marchés mondiaux et les renseignements du budget 2013 concernant la stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir du gouvernement du Canada. Par la suite, la Corporation a cerné des scénarios éventuels pour en évaluer la probabilité et élaborer des plans visant à en atténuer les risques ou à profiter des débouchés offerts dans son futur contexte opérationnel.

Les trois principaux déterminants du marché actuel de la CCC sont les suivants :

1. un contexte économique mondial toujours incertain, surtout aux États-Unis, le marché établi le plus important pour la CCC;
2. le réalignement de la gouvernance, du pouvoir et des responsabilités à l'échelle mondiale;
3. l'accent grandissant mis sur la RSE et sur l'éthique dans le domaine des affaires.

1. Un contexte économique mondial toujours incertain, surtout aux États-Unis

On s'attend à ce que l'incertitude économique qui règne à l'échelle mondiale persiste, car le monde demeure plus vulnérable qu'à l'habitude à l'évolution négative des politiques budgétaires et des marchés financiers, aux chocs des prix, aux troubles géopolitiques, aux changements soudains dans des économies particulières, aux phénomènes météorologiques extrêmes et à d'autres catastrophes naturelles. Malgré cela, des signes de reprise économique se manifestent.

L'économie canadienne s'est mieux tirée de la récession de 2008 que la plupart des autres pays développés. Le Canada possède un système bancaire sain, des ressources humaines productives, d'excellentes infrastructures et des marchés hautement efficaces. La résilience de l'économie canadienne repose sur des fondements solides; par ailleurs, la demande extérieure des ressources naturelles, des produits de base et des services du Canada se maintient.

Les marchés établis du Canada se caractériseront par une croissance économique lente et par des budgets d'austérité. Aspect primordial pour les exportateurs canadiens, la reprise économique se poursuit à un rythme modeste aux États-Unis. Le FMI prévoit que la croissance de l'économie américaine, qui atteindra 1,6 % en 2013, sera freinée par les effets de la contraction budgétaire, mais que, l'an prochain, le taux de croissance passera à 2,6 %⁵. Les économies émergentes ont de lourdes dettes et ont reporté des dépenses publiques prévues antérieurement, mais les observateurs conviennent généralement qu'elles surmonteront ces difficultés et croîtront à un taux digne de mention au cours des 10 à 15 prochaines années.

⁵ FMI, « Perspectives de l'économie mondiale », octobre 2013, <http://www.imf.org/external/ns/loef/cs.aspx?id=3>

Les ventes de gouvernement à gouvernement représentent une part importante du marché international de la défense. Les ventes militaires des États-Unis à l'étranger, par exemple, ont plus que doublé, pour passer de 34 milliards de dollars, en 2011, à un niveau record de 69 milliards, en 2012. Ce chiffre traduit un effort pour accroître la capacité des alliés de lutter eux-mêmes contre les menaces régionales et terroristes⁶. D'autres grands pays exportateurs de matériel de défense ont eux aussi pris conscience de la valeur de ce marché et ils ont établi des agences chargées expressément de promouvoir, et parfois d'effectuer, les ventes militaires. Parmi ces agences, notons la DSCA, aux États-Unis, la société d'État Rosoboronexport, en Russie, l'ODAS, en France, la Defence and Security Organization, au Royaume-Uni, SIBAT, en Israël, FXM, en Suède, le Centre d'appui à l'industrie de la défense, en Corée du Sud et la Defence Export Unit, en Australie.

Vu le retrait mondial observé au chapitre des opérations internationales, il est inévitable que le niveau élevé des dépenses liées à la défense et à la sécurité enregistré au cours de la dernière décennie et le budget correspondant affecté aux équipements et au matériel diminueront dans les années à venir, ce qui aura pour effet d'augmenter la valeur des organismes gouvernementaux qui font valoir et appuient ce segment de l'industrie canadienne.

Ce que cela signifie pour la CCC :

i. Ventes de matériel de défense et de sécurité au DoD des États-Unis et à la NASA aux termes de l'APPD :

- Le marché sera plus compétitif, marqué par des changements dans les mesures d'approvisionnement alors que les décisions de remplacer ou de moderniser l'équipement seront soupesées et surveillées de plus près. De plus, l'intérêt pour l'investissement dans les nouvelles technologies, particulièrement celles liées à la cyberguerre et aux renseignements, favorisera l'émergence de nouveaux exportateurs qui pourraient grandement bénéficier des connaissances de la CCC et de sa capacité à accéder à ces marchés.
- Les compressions budgétaires du DoD des États-Unis influenceront à coup sûr sur l'activité de la CCC dans le secteur d'activité visé par

l'APPD, mais la Corporation cherchera à mettre pleinement à profit l'avantage concurrentiel du Canada dans ce marché établi en améliorant encore plus les fortes relations et les capacités qu'elle a acquises à titre d'entrepreneur direct du DoD des États-Unis et de la NASA, pour procurer ainsi un soutien accru aux exportateurs vendant leurs produits et services dans ce marché stratégique.

- Les relations que la CCC a tissées au cours des années et les activités de promotion soutenues qu'elle a menées auprès du DoD des États-Unis, du Pentagone et des commandements responsables des achats deviendront précieuses pour conserver aux entreprises canadiennes leur part de ce marché.
- Les activités de représentation des intérêts des exportateurs canadiens que la CCC mène en collaboration avec le MAECD, le MDN et l'AICDS dans le cadre de la mise en œuvre soutenue de l'APPD continueront à mettre en exergue l'importance de ce marché et la nécessité pour les deux pays de maintenir une industrie de défense intégrée en Amérique du Nord.
- Les entreprises qui ont acquis des capacités en vendant leurs produits et leurs services dans le cadre de l'APPD seront mieux placées pour soutenir la concurrence dans d'autres marchés internationaux aux chapitres de la défense et de la sécurité. Le secteur d'activité DSM de la CCC est à même de fournir un appui aux entreprises canadiennes qui aimeraient profiter de ces nouveaux débouchés.

ii. Ventes mondiales dans les domaines de la défense et de la sécurité :

- Les mesures budgétaires d'austérité continuent de prédominer dans les marchés établis, et les achats de plates-formes de remplacement par ces alliés risquent de diminuer, ce qui pourrait menacer les revenus de la CCC.
- Cependant, la nécessité de moderniser, de réparer et de remettre à neuf l'équipement et d'investir dans les technologies automatisées de défense, de cyberguerre et de sécurité pourrait engendrer des débouchés de taille comparable. En outre, la demande changeante de nouveaux équipements émanant de pays

⁶ DoD Buzz, « State Department Supports Military Growth », 29 janvier 2013. <http://www.dodbuzz.com/2013/01/29/state-department-supports-foreign-military-sales-growth/>

- d'optique commune mais ne comptant pas parmi nos alliés traditionnels pourrait ouvrir d'autres marchés pour la CCC.
- Maintenant que les pays réévaluent leur industrie de défense, le protectionnisme et un intérêt pour le contenu local obligeront la CCC à collaborer de près avec ses partenaires dans le cadre de sa politique commerciale afin de conserver aux entreprises canadiennes un accès à autant de marchés et de chaînes d'approvisionnement gouvernementaux que possible. La CCC a conclu des ententes (p. ex. des PE) sur l'acquisition de matériel et de services de défense et de sécurité avec les gouvernements de l'Argentine, de la Colombie, de l'Allemagne, des Philippines, de la Serbie et du Mexique et elle continuera à négocier des ententes avec d'autres pays présentant un intérêt pour le Canada, par exemple le Chili, le Koweït, le Pérou, Oman, le Qatar et l'Arabie saoudite, afin d'améliorer l'accès des exportateurs canadiens à ces marchés.
 - Les technologies spécialisées dans des créneaux particuliers demeureront en forte demande, mais leurs fabricants seront probablement de petite taille, de sorte qu'ils ne correspondront pas à la définition d'une entreprise traditionnelle « prête à exporter ». La proposition de valeur que la CCC offre pour faciliter les contrats de gouvernement à gouvernement et comprendre les marchés étrangers complexes présentera un attrait de plus en plus grand pour ce segment de l'industrie; cela obligera la CCC à modifier son cadre de gestion des risques et ses processus relatifs à la diligence raisonnable pour pouvoir servir un plus grand nombre de PME qui ne possèdent pas les capacités financières ou l'expérience de la clientèle traditionnelle de la CCC.
 - La CCC continuera d'investir dans le développement des affaires et elle envisagera d'ouvrir des bureaux à l'étranger dans les missions du MAECD afin de trouver, de solliciter et d'obtenir des contrats auprès de gouvernements étrangers avec les exportateurs canadiens.
 - Comme la CCC se tourne vers des marchés non traditionnels, elle devra mettre davantage l'accent sur des pratiques commerciales responsables et respectueuses de l'éthique. Son cadre de RSE ira dans ce sens, grâce à son nouveau processus d'examen de gestion approfondi dans le cadre de l'homologation des projets. La CCC s'assurera ainsi qu'elle respecte les normes les plus élevées d'intégrité dans toutes ses entreprises.

2. Réalignement de la gouvernance, du pouvoir et des responsabilités à l'échelle mondiale

Bien que les économies des grands marchés émergents n'aient pas crû autant que prévu en 2012, elles demeurent un moteur de la croissance mondiale. Cela change le paysage économique mondial tandis que l'influence économique de nouveaux marchés et intervenants grandit.

Le rééquilibrage mondial continue de se caractériser de façon manifeste par le déplacement du pouvoir économique et militaire vers la Chine. Certes, les dépenses militaires des États-Unis sont encore 4,5 fois supérieures à celles de la Chine, et la supériorité technologique américaine est incontestée. Néanmoins, les dépenses militaires de la Chine continuent d'augmenter et pourraient, en théorie, surpasser celles des États-Unis d'ici 2035. D'après les estimations du DoD des États-Unis, la Chine aurait, en 2012, engagé dans le secteur militaire des dépenses de 135 à 215 milliards de dollars⁷. L'année 2012 est également celle où les dépenses militaires des pays d'Asie, en particulier la Chine, ont dépassé pour la première fois celles de l'Europe⁸.

Les tendances démographiques et en matière d'urbanisation basculent. Dans les pays en développement, de plus en plus de jeunes migrent vers les agglomérations urbaines afin de trouver un emploi, un phénomène qui entraînera des pressions sur les infrastructures essentielles. En Asie du Sud et en Afrique subsaharienne, le taux annuel de croissance urbaine est supérieur à 3 %, comparativement à 5 % dans les pays développés. En parallèle, le nombre de personnes âgées dans les pays en développement dépasse actuellement celui des jeunes. Les personnes de moins de

⁷ Weisgerber, Marcus, DefenseNews, « Annual DoD Report Claims Steady Chinese Military Expansion ». Le 6 mai 2013. <http://www.defensenews.com/article/20130506/DEFREG02/305060008/Annual-DoD-Report-Claims-Steady-Chinese-Military-Expansion>.

⁸ The New York Times, « Shrinking Europe Military Spending Stirs Concern », le 22 avril 2013. http://www.nytimes.com/2013/04/23/world/europe/europes-shrinking-military-spending-under-scrutiny.html?_r=0

25 ans représentent déjà 43 % de la population mondiale et, dans certains pays, ce pourcentage atteint 60. Une forte proportion des jeunes se trouve dans les pays en développement⁹.

Le McKinsey Global Institute estime qu'un investissement de 57 billions de dollars dans l'infrastructure sera nécessaire entre 2013 et 2030. Cela comprend des investissements dans les transports, la production et l'acheminement de l'électricité, l'approvisionnement en eau et les télécommunications, et il est supérieur de près de 60 % aux 36 billions de dollars dépensés à l'échelle mondiale dans l'infrastructure au cours des 18 dernières années¹⁰. En outre, la tendance à l'utilisation d'énergies renouvelables et à l'économie d'énergie dans les processus de construction et de gestion des installations gagnera en importance, étant donné les effets des changements climatiques sur l'environnement.

Ce que cela signifie pour les affaires commerciales internationales de la CCC :

- Le Canada et la CCC ont un avantage concurrentiel important, car les pays souhaitant acheter des biens et des services chercheront des propositions de valeur plus complètes qui tiendront compte notamment du transfert des technologies, de la création d'emplois locaux et de la durabilité de l'environnement, tout en reposant sur l'offre de produits et de services de grande qualité. Les services transparents que la CCC fournit et l'accent accru qu'elle met sur des pratiques commerciales responsables et respectueuses de l'éthique contribueront à renforcer la réputation et la crédibilité des exportateurs canadiens cherchant à percer dans ces marchés émergents.
- Le secteur d'activité ACI continuera de se caractériser par de longs cycles d'élaboration des projets d'infrastructure et il devra sans doute s'adapter, au fil du temps, en offrant une gamme différente de capacités en fonction de l'évolution des besoins à l'étranger. À la

suite de recommandations d'intervenants, la CCC examinera comment les concessions et les partenariats publics-privés dans les projets d'immobilisations pourraient profiter à l'industrie. Dans cette évaluation axée sur les risques, elle étudiera notamment les approbations qu'il faudra obtenir du gouvernement pour établir éventuellement ce nouveau secteur d'activité, étant donné que la participation de la CCC dans les projets d'immobilisations se limite actuellement à la construction et à la mise en service.

- Par son appui, la CCC facilite la conclusion rapide des contrats directs de gouvernement à gouvernement; peut réduire les risques liés aux paiements et les coûts de développement des affaires; permet d'obtenir des contrats et des modalités de paiement plus avantageux pour les exportateurs relativement petits; aide les PME cherchant à vendre à l'étranger à mener leurs affaires conformément aux principes de l'éthique. Cela accroît l'avantage concurrentiel des exportateurs canadiens dans les marchés prioritaires et va directement dans le sens du programme de stimulation du commerce mené par le gouvernement du Canada.
- La CCC continuera d'investir dans le développement des affaires et elle envisagera d'ouvrir des bureaux à l'étranger dans les missions du MAECD. Une présence sur le terrain lui permettra d'entretenir des relations plus étroites avec les acheteurs des gouvernements étrangers et d'investir le temps voulu pour repérer des débouchés, poursuivre la réalisation de projets et obtenir des contrats avec les exportateurs canadiens. Cela est particulièrement important là où la culture accorde une importance accrue aux rencontres en personne et à de solides relations de base.

⁹ Fonds des Nations Unies pour la population, « État de la population mondiale 2011 », 20, p. ii.

¹⁰ McKinsey Global Institute, « Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year », p. 1, janvier 2013.

3. Accent grandissant mis sur la responsabilité sociale des entreprises et sur les pratiques commerciales respectueuses de l'éthique

En raison de la concurrence mondiale, les entreprises multinationales sont particulièrement pressées de tenir compte non seulement de leurs pratiques de travail, mais aussi de celles de toute leur chaîne d'approvisionnement. Ce phénomène renforce l'influence des grandes entreprises en faveur de l'adoption de pratiques d'affaires axées sur la durabilité. En outre, des entreprises de plus en plus nombreuses recourent maintenant à la RSE pour se faire valoir, gagner l'appui du public à l'égard de leur présence dans les marchés mondiaux et accroître leurs ventes.

En plus des principes traditionnels liés à la RSE dans le contexte de l'environnement, du transfert des connaissances et des retombées dans les collectivités, un mouvement mondial a pris forme en faveur de la lutte contre les pratiques commerciales violant l'éthique. En février 2013, le Canada a modifié la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*; par ailleurs, la Gendarmerie royale du Canada mène des enquêtes et fait respecter la loi. Ces mesures ont attesté la volonté du Canada de combattre la corruption à l'échelle internationale.

Ce que cela signifie pour la CCC :

- La collaboration de la CCC avec les entreprises canadiennes du domaine de l'infrastructure tend à se concrétiser dans des marchés émergents où la transparence et la corruption dans le processus d'adjudication des contrats font souvent problème. La Corporation continuera de renforcer son cadre de RSE en adoptant des pratiques exemplaires et, en particulier, elle mettra davantage l'accent sur la conduite des affaires dans le respect de l'éthique, en mettant en œuvre son nouvel examen de gestion approfondi dans le cadre de l'homologation des projets.
- La CCC continuera de parfaire ses politiques et ses pratiques exemplaires de concert avec le MAECD et EDC pour garantir la cohérence dans tout le portefeuille commercial, en ce qui concerne l'aspect de plus en plus important qu'est la RSE, afin de conserver au Canada son excellente réputation et sa crédibilité à l'étranger.

3.0



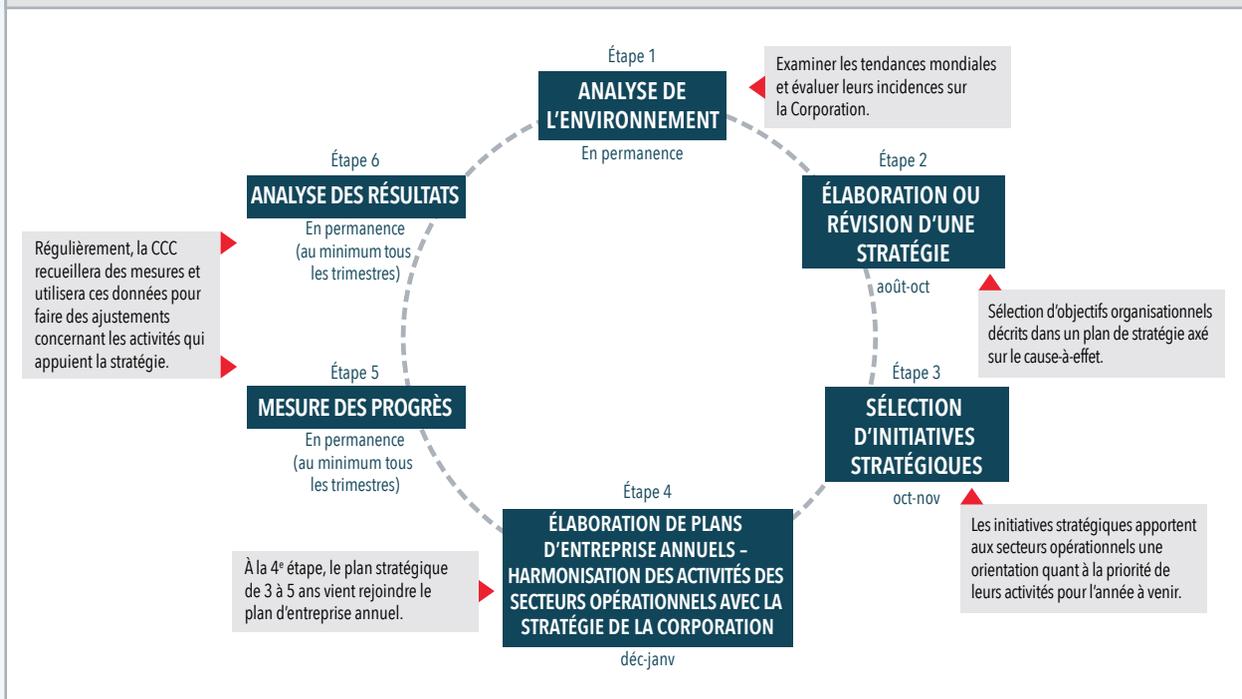
OBJECTIFS STRATÉGIQUES, INITIATIVES CONNEXES ET MESURES DU RENDEMENT

3.1 PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Il y a trois ans, la CCC a adopté le système de gestion du rendement appelé *Tableau de bord équilibré* afin de favoriser un meilleur alignement de ses ressources sur ses priorités stratégiques. Au cours de ces trois premières années, la Corporation a mis l'accent sur le renforcement de ses capacités internes à utiliser le système de gestion du rendement pour redéfinir la manière dont elle élabore et exécute son plan d'entreprise.

Pour l'exercice 2014-15, la CCC peaufinera son utilisation du Tableau de bord équilibré en définissant des paramètres de rendement pour chacun de ses secteurs d'activités. Ces mesures et ces cibles de rendement claires serviront de fondement pour évaluer la réussite de la Corporation. Grâce à un meilleur suivi de son rendement, la Corporation s'assurera que ses ressources humaines et financières font l'objet d'un examen continu et qu'elles servent à la réalisation d'activités essentielles à l'exécution de sa stratégie et de son mandat.

EXÉCUTION DE NOS ACTIVITÉS - LE CYCLE DE PLANIFICATION



3.2 GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE

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

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

Les risques identifiés par la CCC pour cette période de planification peuvent être résumés comme suit :

3.2.1 LES RISQUES STRATÉGIQUES (ASSOCIÉS AU MANDAT, À L'ORGANISATION, À LA RÉPUTATION, AU CONTEXTE COMMERCIAL ET AUX FINANCES)

Le principal risque stratégique auquel la CCC doit faire face demeure associé au contexte commercial en raison de l'incertitude qui pèse sur l'économie mondiale. Les questions du mur budgétaire et du plafond de la dette aux États-Unis et la menace de nouveaux problèmes de dettes en Europe ont maintenu la pression sur les marchés. La demande

mondiale en a souffert et les prévisions de croissance sont modestes aussi bien pour les économies émergentes que pour les économies développées.

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

Les transactions de la CCC avec le DoD des États-Unis ont été touchées par la réduction des dépenses de ce dernier. La réduction des dépenses semble être la tendance pour le DoD des États-Unis et d'autres ministères de la Défense dans le monde. On remet également en question les augmentations prévues pour certains programmes de réparation et de remise à neuf, programmes antérieurement considérés comme un palliatif aux réductions des dépenses dans les nouveaux programmes du DoD des États-Unis. La Corporation suit de près les plans du DoD des États-Unis pour tenter d'en saisir les tendances et les exigences en matière d'achats. Afin de continuer à effectuer des transactions avec le DoD des États-Unis, la CCC adopte une stratégie d'atténuation des risques qui consiste à faire en sorte que sa proposition de valeur soit bien comprise.

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

3.2.2 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 OPÉRATIONS)

Si les risques opérationnels demeurent faibles pour la Corporation, cette dernière concentre ses efforts sur l'actualisation de son régime de gestion de l'information. Grâce à cette actualisation, la CCC continuera de disposer de systèmes pour gérer efficacement les renseignements désignés et classifiés reçus d'autres ministères du gouvernement.

La CCC entend également améliorer la gestion de l'information sur les projets, à l'aide du projet relatif au Système de gestion des documents et des dossiers électroniques (SGDDE) et poursuivra ses efforts pour mettre à jour son système de Planification des ressources de l'organisation (PRO).

Un autre risque opérationnel auquel est exposée la CCC a trait au besoin qu'elle a de s'assurer de disposer de la capacité appropriée sur le plan des ressources humaines (en termes de nombre et de compétences) pour tenir compte de ses besoins opérationnels en évolution. Conformément au gel prévu par le Plan d'action économique de 2013 du gouvernement du Canada, la CCC doit absorber elle-même toute augmentation relative aux salaires et aux avantages sociaux accordée à ses employés. Ce risque est géré en réattribuant à l'interne des fonds obtenus des secteurs d'activités pour lesquels la CCC touche des honoraires. Au cours des dernières années, la CCC a fait d'importants investissements dans son personnel, ses processus et ses systèmes, notamment en créant un Cadre d'apprentissage et de perfectionnement et en renouvelant ses politiques en matière de ressources humaines. Visant l'établissement d'une culture de haut rendement pendant la période de planification, la CCC suivra la situation en continu afin de définir les éléments qui lui permettront d'établir une telle culture de haut rendement et de mieux servir les exportateurs canadiens; et de collaborer plus étroitement avec ses partenaires du gouvernement et ses intervenants.

La CCC, au fil des ans, consacre des efforts considérables à l'élaboration d'un ensemble exhaustif de politiques qui encadrent tous les aspects de ses activités. Elle veillera à la pérennité de ses politiques internes au moyen d'examen périodiques et d'une coordination avec les autres ministères du gouvernement, et à leur respect, au moyen d'un suivi de conformité proactif. Au fil des ans, la CCC a élaboré un solide cadre de GRE applaudi par le Bureau du vérificateur général (BVG) lors de ses examens annuels. La CCC continuera à utiliser son cadre de GRE, tout en veillant à ce qu'il demeure évolutif et pertinent au regard des pratiques exemplaires dans le domaine et du contexte opérationnel dans lequel elle évolue.

3.2.3 RISQUES TRANSACTIONNELS (LIÉS AU RENDEMENT DES FOURNISSEURS, AU CONTEXTE ÉTRANGER, AUX CONTRATS, AUX TAUX DE CHANGE, À LA FRAUDE, À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE)

Historiquement, le risque associé à l'environnement étranger provient de l'exposition de la CCC au risque de crédit à Cuba. Lorsque le risque de crédit aura été complètement transféré à EDC et éliminé du bilan de la CCC, le niveau de risque associé à l'environnement étranger devrait diminuer considérablement. La politique, les groupes d'intérêt et les intervenants gouvernementaux locaux devront être gérés avec soin.

Le risque de change constitue une autre source de préoccupation. Ce risque a un effet sur la compétitivité et la rentabilité des exportateurs canadiens ainsi que sur les revenus de la CCC puisque la plupart des frais exigés par la Corporation sont payables en dollars américains et, de ce fait, soumis à la fluctuation des taux de change. Le récent affaiblissement de la devise canadienne a eu un effet positif à cet égard, diminuant d'autant le risque de change global. Cependant, compte tenu de l'incertitude qui plane sur l'environnement économique, cette tendance pourrait rapidement s'inverser, ce qui nuirait à l'atteinte des objectifs de la Corporation en matière de croissance des exportations et de production de revenus. La CCC surveille de près la solidité financière des exportateurs ainsi que la fluctuation des taux de change et peut obliger les exportateurs à mettre en place des programmes d'atténuation du risque de change dans le cadre de ses pratiques de passation de contrats.

L'introduction de la loi canadienne et l'évolution des règlements allant dans le même sens partout dans le monde ont conduit à la prise d'avantage de mesures proactives par le gouvernement et le secteur privé en vue d'atténuer la menace de la corruption. Bien que la CCC ait toujours insisté sur le fait qu'elle n'accepte aucune pratique commerciale contraire à l'éthique, elle a rapidement mis en œuvre des procédures bien plus rigoureuses conformes aux nouvelles lois fédérales et aux recommandations des principaux intervenants internationaux en matière de RSE. La CCC reste en contact avec les experts en la matière, notamment avec la Gendarmerie royale du Canada, pour veiller

à ce que ses activités restent pertinentes dans ce domaine en évolution rapide. Les nouvelles procédures mises en place par la CCC comprennent la mise en place d'un processus d'examen de gestion renforcé lancé quand la CCC fait affaire avec un exportateur canadien qui présente un risque plus élevé en matière de RSE, d'après les incidents pour lesquels il a précédemment fait l'objet d'une enquête ou a été condamné.

3.3 PLAN D'ENTREPRISE STRATÉGIQUE DE LA CCC

Pour la période de 2014-15 à 2017-18, l'objectif stratégique de la CCC restera centré sur l'amélioration de l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers, conformément au Plan d'action sur les marchés mondiaux et à la stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir, afin de continuer à appuyer le programme global du gouvernement en matière de commerce et de compétitivité tout en trouvant de nouvelles façons d'accroître les économies opérationnelles et de réduire les coûts.

3.3.1 CADRE STRATÉGIQUE 2014-15 À 2018-19

Au cours des cinq prochaines années, la CCC orientera sa prestation de services en fonction d'un ensemble d'objectifs stratégiques ciblés bien ancrés dans le cadre stratégique de son tableau de bord équilibré. Chacun de ces objectifs est conçu et régi au niveau de l'organisation, et sa mise en œuvre est guidée par des initiatives et des mesures de rendement précises qui font l'objet d'un suivi trimestriel permettant de réaligner les ressources pour favoriser l'atteinte des résultats.

Note : le tableau suivant présente des énoncés de résultats (en bleu clair), les thèmes des travaux à entreprendre (en gris foncé), les objectifs stratégiques (en bleu marine) et les activités à l'appui de ces objectifs. Le tableau devrait être consulté du bas vers le haut étant donné que les tâches accomplies dans le cadre du thème « L'excellence dans la gestion des ressources, des risques et des possibilités d'entreprise » reposent sur le thème « une expérience de travail exceptionnelle ».

STRATÉGIE D'ENTREPRISE DE LA CCC DE 2014-15 À 2018-19

ACCROÎTRE L'ACCÈS DES EXPORTATEURS CANADIENS AUX MARCHÉS PUBLICS ÉTRANGERS

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

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

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

L'EXCELLENCE DANS LA GESTION DES RESSOURCES, DES RISQUES ET DES POSSIBILITÉS D'ENTREPRISE

ACCROÎTRE LES EXPORTATIONS CANADIENNES	ÊTRE EFFICACE ET RENTABLE	FOURNIR DES SERVICES DE QUALITÉ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre des initiatives commerciales internationales du gouvernement du Canada 2. Renforcer les relations avec les acheteurs des gouvernements étrangers et les exportateurs canadiens 3. Accroître les exportations canadiennes dans les marchés existants et développer de nouveaux marchés tout en demeurant sous le seuil de tolérance aux risques de la CCC 4. Améliorer la collaboration au sein du portefeuille du commerce et la veille commerciale 5. Continuer à développer les capacités et les systèmes de développement organisationnel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer la confiance à l'égard de la proposition de valeur de la CCC 2. Assurer un processus d'établissement des prix transparent et concurrentiel 3. Procéder de façon opportune et stratégique en ce qui concerne l'évaluation, la sélection et la prise de décision concernant les projets 4. Continuer à faire preuve de discipline organisationnelle - respect des politiques, probité et pratiques de gestion des risques rigoureuse 5. S'assurer de l'optimisation des capacités internes de la CCC ainsi que du ratio des dépenses par rapport aux revenus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adhérant aux normes de déontologie des affaires acceptées à l'échelle internationale, la CCC travaillera avec les exportateurs canadiens à l'élaboration de solutions de passation de contrats innovatrices pour répondre aux besoins des acheteurs des gouvernements étrangers 2. Avoir recours à de solides compétences en matière de gestion des risques et de passation de contrats internationaux lors de la structuration et de la rédaction des contrats 3. Gérer les contrats de façon rigoureuse de manière à assurer que les biens, les services et l'exécution des projets sont conformes aux modalités contractuelles 4. Fournir aux clients une expérience 5. Renforcer l'image de marque de la CCC
UNE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL EXCEPTIONNELLE		
INSTAURER UNE CULTURE DU HAUT RENDEMENT	FAVORISER LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faire correspondre la culture de la CCC à son mandat 2. Éliminer les écarts culturels à la CCC 3. Incorporer les principaux comportements associés au leadership au cadre d'apprentissage et de perfectionnement de la CCC 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Offrir une expérience de travail exceptionnelle pour les employés 2. Mieux comprendre le milieu de travail de la CCC 3. Fournir aux employés les outils dont ils ont besoin pour effectuer leur travail de façon efficace et rentable 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerner les « principaux comportements associés au leadership » au sein de la CCC 2. Reconnaître et récompenser les employés qui façonnent les principaux comportements associés au leadership au sein de la CCC 3. Renforcer les capacités internes de la CCC en matière de leadership

3.4 STRATÉGIE D'AFFAIRES CIBLÉE DE LA CCC POUR 2014-15

Au lendemain de la récession de 2008, on continue d'assister à l'émergence de nouveaux organismes d'exportation de matériel de défense soutenus par des gouvernements partout dans le monde. Cela signifie que les exportateurs canadiens ont besoin de tous les outils à leur disposition pour demeurer concurrentiels. Le gouvernement du Canada répond à ce besoin en soutenant fermement le commerce international et plus particulièrement les industries de la défense du Canada, et en offrant des outils de promotion commerciale ciblés et efficaces. La stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir, si elle vise dans une large mesure à tirer profit des projets d'approvisionnement en matière de défense pour offrir des débouchés économiques aux Canadiens, comportera également un volet exportation. De la même façon, le Plan d'action sur les marchés mondiaux 2013 insiste sur l'importance de mieux cibler les ressources et les services du gouvernement du Canada de façon à améliorer ses différents outils de promotion du commerce.

Principaux éléments de la stratégie d'affaires

VENTES AU DOD DES ÉTATS-UNIS ET À LA NASA DANS LE CADRE DE L'APPD

La réalité de cet élément du mandat stratégique public de la CCC est que le plus important acheteur d'équipement militaire du monde, les États-Unis, a mis en œuvre une politique de restriction budgétaire agressive qui préconise une réduction des dépenses militaires d'environ 500 milliards de dollars au cours des dix prochaines années¹¹. Même si des crises dans le monde pourraient rapidement faire changer le cours des choses, on s'attend à ce que le volume des activités aux termes de l'APPD n'affiche pas des chiffres record pendant un certain nombre d'années. Néanmoins, les dépenses militaires des États-Unis resteront une source de revenus pour les exportateurs canadiens du secteur de la défense et de la sécurité. Bien que le contexte actuel de restrictions budgétaires soit difficile, la CCC y réagira en déployant davantage d'efforts pour communiquer avec les principaux responsables des achats militaires des États-Unis

pour s'assurer que leurs besoins restent pertinents par rapport aux capacités industrielles du Canada en matière de défense et de sécurité. En veillant à ce que les capacités canadiennes restent à l'esprit des acheteurs, on permet aux exportateurs canadiens d'être dans la meilleure position possible pour pouvoir rivaliser en vue de décrocher le nombre décroissant de débouchés aux États-Unis. Ultérieurement, la CCC cherchera un moyen d'échelonner ses besoins en matière de ressources dans ce secteur d'activités, tout en gardant à l'esprit la possibilité de revirements dramatiques attribuables à la volatilité de la scène mondiale. Par ailleurs, la CCC poursuivra sa collaboration avec TPSGC afin de pouvoir réaliser d'autres économies au sein du volet vérification du programme.

VENTES LIÉES À LA DÉFENSE ET À LA SÉCURITÉ MONDIALES

Les investissements réalisés par la CCC dans son secteur DSM depuis 2009 se sont traduits par une hausse de la valeur des contrats signés par des exportateurs canadiens, qui est passée de 70,1 millions de dollars en 2010-11 à 138,4 millions de dollars en 2012-13. La stratégie de cette année s'appuie sur les réussites de la CCC, essentiellement dans le cadre de la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques, et sera alignée sur la stratégie d'approvisionnement en matière de défense, une fois celle-ci lancée, et sur le Plan d'action sur les marchés mondiaux pour mieux aider les exportateurs canadiens à accéder aux marchés de la défense et de la sécurité.

En particulier, la CCC :

- alignera ses stratégies en fonction des pays et des exportateurs sur les marchés prioritaires cernés dans le Plan d'action sur les marchés mondiaux et la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques et propices à la passation de contrats de gouvernement à gouvernement;
- élaborera de nouvelles approches de collaboration avec le MAECD et les attachés militaires du MDN en collaborant plus étroitement à la recherche de débouchés et en échangeant de l'information favorisant le ciblage de marchés prometteurs;

¹¹ DoD des États-Unis, "Pentagon review reveals best, worst case, says Hagel," 31 juillet 2013. <http://www.defense.gov/News/newsarticle.aspx?ID=120559>

- favorisera, en y participant activement, l'élaboration d'une approche pangouvernementale en matière d'événements internationaux pour présenter les capacités canadiennes aux acheteurs de gouvernements étrangers;
- soutiendra activement les visites de délégations étrangères au Canada et participera à des missions commerciales à l'étranger pour promouvoir les produits des exportateurs canadiens et permettre à ces derniers de se mesurer avantage ment à leurs compétiteurs étrangers;
- collaborera avec des associations sectorielles comme l'AICDS, l'AIAC et la NBIA aux États-Unis afin de maintenir une connaissance approfondie des défis que doivent relever les exportateurs et de tirer parti des possibilités communes de promotion et de commercialisation.

La signature d'un contrat important de VBL au Moyen-Orient en 2014 contribuera à asseoir la crédibilité et la réputation des exportateurs canadiens de matériel de défense comme fournisseurs d'équipement et de services qui répondent aux besoins d'une grande complexité des acheteurs de gouvernements étrangers. La CCC s'appuiera sur cette réalisation pour mettre davantage en valeur les capacités canadiennes en matière de défense et de sécurité et explorera la faisabilité d'établir une présence sur place dans les marchés prioritaires pour offrir aux exportateurs canadiens un soutien supplémentaire sur le terrain ainsi que pour établir les relations et acquérir les connaissances nécessaires à la création de meilleurs débouchés.

VENTES LIÉES AUX AFFAIRES COMMERCIALES INTERNATIONALES

Depuis 2009, la valeur des contrats signés pour des exportateurs canadiens par le secteur d'activités ACI de la CCC est passée de 58,3 millions de dollars en 2010-11 à 169,2 millions de dollars en 2012-13. À l'avenir, la CCC profitera de la place importante accordée aux marchés prioritaires dans le Plan d'action sur les marchés mondiaux et dans la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques pour accroître sa collaboration avec le MAECD et plus particulièrement avec le SDC afin de maintenir la priorité sur des débouchés de projets d'infrastructure dont la mise en œuvre

s'échelonne sur plusieurs années. La Corporation prévoit plus particulièrement :

- la CCC travaillera plus étroitement avec certaines institutions financières internationales, comme les banques à charte, afin de mieux leur faire connaître le rôle que joue la CCC dans la facilitation des échanges entre le Canada et d'autres pays, et particulièrement en vue d'établir des relations qui pourraient donner lieu à de nouvelles solutions de financement pour les acheteurs et les exportateurs participant à des projets d'immobilisations. À la demande de certains exportateurs canadiens, et conformément aux tendances internationales, la CCC étudiera le potentiel et la faisabilité de sa participation à des concessions et à des PPP pour des projets d'immobilisations. Le Guide sur les projets d'immobilisations actuel limite la participation directe de la CCC aux étapes de la construction et de la mise en service d'un projet d'immobilisations. Cette étude examinera en outre le besoin d'un tel appui et le processus d'approbation qui serait nécessaire à l'adoption de tels rôles par la Corporation. Il s'agit donc de déterminer comment la CCC peut accroître l'appui qu'elle apporte aux exportateurs canadiens tout en limitant les risques et en protégeant les intérêts de la Corporation.

TRANSFERT À EDC DU PROGRAMME DE FINANCEMENT D'ACTIVITÉS COMMERCIALES À CUBA

La CCC complètera le processus de transfert à EDC de toutes les responsabilités de financement des activités commerciales pour les contrats existants et les nouveaux contrats d'ici la fin de l'exercice 2013-14. La Corporation travaillera également avec EDC à assurer la transition, sur une période de un an, vers une solution à « deux contrats », afin de continuer à soutenir les exportateurs canadiens intéressés par des services de passation de contrats dans ce marché.

Ce transfert de responsabilités permettra à la CCC de verser au gouvernement du Canada, sous réserve de l'approbation du Plan d'entreprise, un dividende de 40 millions de dollars en capital, soit le montant utilisé pour couvrir son exposition au risque de crédit auprès des acheteurs cubains.

INVESTISSEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

Ce plan met l'accent sur l'augmentation des revenus des secteurs DSM et ACI grâce à une interopérabilité accrue avec les principaux partenaires commerciaux au sein du gouvernement du Canada et au renforcement de la capacité de l'organisation en matière de développement des affaires axée sur des marchés très prometteurs qui s'intéressent aux capacités industrielles clés du Canada. Dans le cadre du renforcement de ses relations avec le SDC, la CCC collaborera étroitement avec le MAECD pour établir un PE axé sur la mise au point de mécanismes visant à cerner un plus grand nombre d'occasions d'exportation.

Par ailleurs, la CCC œuvre activement à l'élaboration d'une justification pour appuyer l'affectation de deux agents de développement des affaires par année à l'étranger au cours des quatre prochaines années, pour un total de huit agents qui seraient logés dans les missions du MAECD. Cette présence sur le terrain pourrait faciliter les démarches visant à créer de nouveaux débouchés pour les exportateurs canadiens. Ce travail soutenu de développement d'affaires vise à créer de nouveaux débouchés pour les exportateurs canadiens et, par le fait même, à accroître les revenus de la CCC.

La stratégie quinquennale de développement des affaires de la CCC cherche à élargir les marchés existants et à trouver de nouveaux marchés. Les éléments suivants sont au cœur de la stratégie :

- Grâce aux stratégies axées sur des pays et des exportateurs cibles, qui prévoient, d'une part, la signature d'ententes avec des acheteurs étrangers et, d'autre part, la signature d'ententes-cadres de prestation de services avec des fournisseurs, la CCC concentrera ses activités sur des approches collaboratives et sur un rigoureux processus de qualification et une solide gestion des risques (y compris un processus de diligence accrue en cas de risque élevé de corruption). Ces stratégies établissent en outre un processus de hiérarchisation où l'engagement et l'investissement est calibré en vue d'identifier des clients potentiels, de saisir des opportunités d'affaires et d'amorcer une collaboration stratégique. Assujetties à un examen continu pour pouvoir réagir à l'évolution de la conjoncture à l'échelle mondiale, ces stratégies sont également examinées minutieusement pour veiller à leur alignement sur les intérêts canadiens. Par exemple, dans le cadre de la stratégie relative aux pays cibles, la Colombie, le Pérou et l'Arabie saoudite, pour le secteur d'activité DSM, et le Ghana et le Kenya, pour le secteur d'activité ACI, ont été désignés comme des pays prioritaires. Cette priorité par rapport aux autres pays sera réévaluée régulièrement pendant la période couverte par le Plan d'entreprise quinquennal.
- Améliorer et clarifier les propositions de valeur pour chaque secteur d'activité. Des communications visant à faire ressortir les avantages pour les acheteurs étrangers et les fournisseurs canadiens en termes d'amélioration de l'accès aux marchés et d'accès à des solutions qui tiennent compte de tout le cycle de vie des contrats, y compris la promotion et la représentation des intérêts, la gestion rigoureuse de l'exécution des contrats et la réduction des coûts grâce à une solide gestion des risques et une administration simplifiée.
- La CCC misera sur la « l'image de marque du Canada » inhérente au Plan d'action sur les marchés mondiaux de 2013, pour faire valoir sa propre image de marque en tant que partenaire du gouvernement crédible, compétitive et collaborative, et sa proposition de valeur unique liée à ses secteurs d'activité.
- Transparence, cohérence et concurrence de la politique d'établissement des prix de la CCC. Cette politique définit la structure des frais de la CCC et inclut la capacité de réduire ces derniers dans les cas d'appels d'offres concurrentiels ou de projets à faibles risques. La Politique et son application font partie de l'approche rigoureuse de la CCC en matière de gestion des risques. La Stratégie d'établissement des prix de la CCC est fondée sur des évaluations de la valeur et des risques associés à chaque projet, et sur le principe selon lequel la tarification doit toujours être plus élevée que l'ensemble des coûts estimés pour chaque projet.
- Donner suite aux résultats tirés du sondage annuel effectué auprès des clients. Depuis 2010, la CCC effectue un sondage annuel auprès de ses clients pour l'aider à atteindre et même à dépasser les attentes de ces derniers, au regard de l'appui qu'elle leur donne pour

vendre leurs produits. Elle continuera de suivre cette pratique de gestion de la qualité et prendra des mesures pour s'améliorer au regard de l'examen actif de la rétroaction des clients et du résultat des contrôles de surveillance internes.

SERVICES ALIGNÉS SUR LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

En 2009, à la demande du gouvernement du Canada, la Corporation a établi avec succès six bureaux commerciaux du Canada en Chine. Cette entente a été fructueuse, et les bureaux de Shenzhen, Chengdu, Qingdao, Wuhan, Nanjing et Shenyang ont joué un rôle crucial dans la réussite commerciale des entreprises canadiennes dans ce pays.

En 2014, la CCC continuera à jouer ce rôle et travaillera avec le MAECD à étendre le réseau des bureaux commerciaux dans ce marché prioritaire afin d'y favoriser la réussite des entreprises canadiennes, particulièrement les PME.

En plus de ce qui précède, la CCC contribue directement aux priorités commerciales du gouvernement du Canada, notamment :

- **Le Plan d'action sur les marchés mondiaux**

- ◆ Les marchés prioritaires de la CCC cadrent très bien avec ceux qui sont ciblés dans le Plan d'action sur les marchés mondiaux. Dans de nombreux cas, la CCC entretient des relations commerciales de longue date avec ces marchés, de sorte qu'elle est bien positionnée pour commencer à chercher à réaliser immédiatement les objectifs du Plan là où les contrats de gouvernement à gouvernement sont en demande.
- ◆ Nonobstant ses relations commerciales établies avec les pays visés par le Plan d'action sur les marchés mondiaux, la CCC entreprendra les démarches suivantes :
 - Faire appel aux principaux partenaires gouvernementaux, y compris le SDC et les attachés militaires, afin de susciter une collaboration accrue qui permettra d'offrir aux exportateurs canadiens un ensemble intégré de services de promotion du commerce et de développement des affaires pour les aider à accroître leur

capacité à accéder aux débouchés offerts par les secteurs de la défense et de la sécurité, ainsi que par le secteur des infrastructures dans les marchés émergents.

- Renforcer l'avantage concurrentiel du Canada sur le marché établi des États-Unis et maintenir l'accès aux débouchés offerts par le DoD des États-Unis et la NASA dans le cadre de l'APPD.
- Continuer à consolider son noyau d'exportateurs dans les marchés de la défense et de la sécurité en misant sur les fournisseurs canadiens et américains de matériel militaire et de sécurité dont les produits et les services sont prêts à l'exportation et peuvent répondre aux besoins des nations alliées et d'optique commune, ouvrant ainsi l'accès à de nouveaux marchés prioritaires.
- Accroître les activités de développement des affaires avec des pays d'optique commune, en ciblant à moyen terme les marchés de l'Amérique du Sud, du Moyen-Orient et de l'Asie, de façon à pénétrer des marchés lucratifs de la défense et de la sécurité.
- Accroître les activités de développement des affaires dans les pays émergents de l'Afrique, de l'Asie et de l'Asie du Sud afin d'aider davantage les exportateurs canadiens à accéder aux marchés d'infrastructures publiques.
- Continuer à élaborer des stratégies par exportateur afin d'aider les PME - un segment de l'industrie qui représente déjà 64 % du bassin d'exportateurs de la CCC - à décrocher des contrats auprès des gouvernements étrangers.
- ◆ Grâce aux activités de développement des affaires menées depuis 2009, la CCC a réussi à mieux faire connaître ses services à la fois auprès des acheteurs des gouvernements étrangers et des exportateurs canadiens. Poursuivant sur cette voie, la CCC œuvrera de concert avec le MAECD et d'autres partenaires commerciaux du gouvernement du Canada afin de cerner des occasions pouvant bénéficier de la participation du Ministère,

participera aux missions commerciales organisées par le ministère du Commerce international dans les marchés prioritaires, et continuera à adopter une démarche proactive pour repérer et appuyer les visites de délégations étrangères au profit des exportateurs canadiens dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des infrastructures.

- **Stratégie d'approvisionnement en matière de défense**

- ◆ En tant qu'organisation du gouvernement du Canada responsable des ventes à l'exportation dans les domaines de la défense et de la sécurité, la CCC est bien placée pour soutenir la stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir.
- ◆ Même si la CCC soutient actuellement un grand nombre des entreprises canadiennes associées aux principales capacités industrielles provisoires proposées dans le rapport Jenkins de 2013 sur les approvisionnements militaires, elle renforcera ses programmes de promotion afin de repérer et d'aider de nouvelles entreprises qui souhaiteraient accroître leurs activités à l'échelle internationale.
- ◆ À l'appui du volet exportation de la stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir, la CCC mettra à profit l'accès au marché unique octroyé par l'APPD et élaborera une approche ciblée pour collaborer avec ses partenaires en matière de commerce au sein du gouvernement du Canada, notamment le MAECD, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), le MDN, EDC et Industrie Canada, dans le cadre de différentes initiatives. Ces initiatives viseront notamment à
 - resserrer la collaboration avec les attachés militaires du Canada afin de cerner les besoins en matière d'approvisionnement militaire des autres nations.
 - renforcer la promotion des capacités canadiennes dans le cadre de foires commerciales internationales et de visites de délégations étrangères organisées de concert avec les associations des domaines de la défense et de la sécurité.

- cerner d'éventuelles occasions d'approvisionnements conjoints, par exemple en soutenant la création de débouchés à l'étranger pour l'industrie canadienne de la construction navale au moyen du repérage d'acheteurs étrangers qui souhaitent acheter des navires dans le cadre du Plan national pour la construction navale.

- **Stratégie d'engagement mondial du MDN et la Stratégie de défense Le Canada d'abord**

- ◆ La Stratégie d'engagement mondial constitue l'élément de base pour l'établissement de relations militaires entre le Canada et les nations alliées et d'optique commune, et la Stratégie de défense Le Canada d'abord prévoit d'importants investissements ciblés dans les industries de la défense et de la sécurité.
- ◆ Ces plans précis et à long terme permettent aux exportateurs canadiens de mieux se positionner pour obtenir des contrats de défense à la fois au Canada et à l'étranger. En mettant à profit son vaste savoir-faire, acquis dans le cadre de ses secteurs d'activité APPD et DSM, la CCC travaillera en étroite collaboration avec le MDN pour faciliter la mise en œuvre de ces stratégies au profit des exportateurs canadiens du secteur de la défense et de la sécurité.

- **Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques**

- ◆ Dans le cadre de la réussite du projet du nouvel aéroport international de Quito ainsi que de l'établissement et du renforcement de liens importants avec des partenaires d'optique commune au sein de l'hémisphère, comme la Colombie, le Pérou et le Chili, et dans les Caraïbes, les priorités de la CCC en ce qui concerne la région des Amériques s'alignent naturellement sur les objectifs du gouvernement du Canada pour cette région.
- ◆ Le rôle que joue la CCC dans l'établissement de partenariats avec des gouvernements dans l'hémisphère contribue à l'effet domino de la présence du Canada dans la région à l'aide de la conclusion d'ALE,

d'accords sur la promotion et la protection des investissements étrangers, d'accords de coopération en matière de défense et de PE pour la CCC avec des ministères se tournant vers le Canada pour y trouver des solutions techniques rentables, solides et adaptées qui permettent de renforcer leur sécurité, leur développement économique et leurs capacités locales.

- ◆ Les efforts déployés par la CCC pour stimuler et appuyer les échanges dans le secteur de la défense et pour décrocher des contrats liés aux secteurs de la sécurité et des infrastructures dans les Caraïbes au nom de fournisseurs canadiens favorisent la création de débouchés et une sécurité accrue aussi bien dans la région qu'au Canada.

SERVICES DE REPÉRAGE DE FOURNISSEURS EN APPUI À DES PROGRAMMES D'AIDE INTERNATIONALE DU GOUVERNEMENT

La CCC fournit des services au MAECD à l'appui de ses programmes d'aide internationale. À cet égard, la Corporation agit en qualité d'agent d'approvisionnement pour le compte du ministère pour se procurer des produits et des services destinés à d'autres pays, dans le cadre des contributions du gouvernement du Canada à la communauté internationale. La CCC agit également en tant que premier intervenant au nom du gouvernement du Canada dans le cadre d'interventions en cas d'urgence ou d'initiatives de reconstruction. Par exemple, la CCC collabore étroitement avec la Direction de la sécurité et de la préparation aux situations d'urgence du MAECD afin de veiller à ce que le plus grand nombre possible d'entreprises canadiennes puissent participer aux interventions en cas d'urgence ou aux efforts de reconstruction du Canada à la suite de catastrophes naturelles à l'étranger.

À l'avenir, la Corporation continuera d'appuyer le ministère au besoin en mettant à sa disposition son expertise en matière d'approvisionnement et de passation de contrats.

SERVICES PARTAGÉS AVEC PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ CANADA INC.

La CCC a conclu avec PPP Canada une entente de services partagés qui génère des économies d'échelle dans le cadre de la prestation de services aux deux organisations. Cette entente prévoit la fourniture d'expertise partagée pour les services de ressources humaines, les services de technologie de l'information (TI) et les services juridiques, entre autres.

Dans le futur, la CCC maintiendra cette entente avec PPP Canada afin que les deux organisations continuent de réaliser des économies. La Corporation examinera en outre la possibilité d'étendre ce type d'entente à d'autres petits organismes gouvernementaux qui pourraient bénéficier de semblables économies d'échelle et limiter les coûts associés à la prestation de services à l'interne.

LIMITATION DES COÛTS ET MESURES D'ÉCONOMIE DU BUDGET DE 2012

Dans l'esprit des mesures d'économie du Budget de 2012 du gouvernement, la CCC a géré rigoureusement ses ressources financières et généré des excédents de fonctionnement à chacun des huit derniers exercices financiers. À l'avenir, la CCC s'engage à exercer une surveillance continue de son modèle de fonctionnement et des dépenses connexes de façon à générer d'autres gains d'efficacité. Des initiatives ou des mesures précises ont déjà été cernées, dont les suivantes :

- la Corporation réduira puis éliminera ses crédits parlementaires pendant la période de planification quinquennale. Même si les crédits parlementaires qui seront approuvés dans le budget principal des dépenses pour 2014-15 se chiffrent à 15,7 millions de dollars, la CCC entend les réduire à 14,24 millions de dollars, puis les réduire de nouveau à 8,88 millions de dollars en 2015-16; 3,51 millions de dollars en 2016-17; puis zéro, dès 2017-18.
- la CCC a mis en place des mesures de réduction des dépenses visant ses frais d'administration essentiels. Elle prévoit ainsi des réductions de 14 % au cours des trois prochains exercices : 8 % en 2013-14, 2 % en 2014-15, et 4 % en 2015-16. Ces réductions seront possibles grâce à :

- ◆ la rationalisation des activités de dotation non essentielles, notamment le remplacement des postes vacants laissés par les départs à la retraite ou les démissions;
 - ◆ la rationalisation des dépenses d'accueil et de voyage facultatives non remboursables;
 - ◆ la recherche continue de solutions moins coûteuses ou d'autres fournisseurs de service ou la réattribution d'activités à l'interne grâce à la réallocation des ressources actuelles (p. ex. services de vérification);
 - ◆ la nationalisation des services offerts par d'autres ministères en vue de réduire le plus possible les frais généraux et indirects extraordinaires engagés par la Corporation (p. ex. ressources liées au rendement des contrats sur les VBL entièrement consacrées et facturées à la Corporation).
 - Certaines hausses des frais d'administration non essentiels auront lieu quand de nouveaux contrats nécessiteront des ressources et des dépenses supplémentaires à des fins de bonne gestion, en particulier dans les secteurs d'activité DSM et ACI. Il pourrait s'agir de ressources ou d'employés précis dans les bureaux de la Corporation en plus de ressources particulières sur le terrain et de leurs coûts connexes pour des dépenses telles que des frais d'accueil ou de voyage au Canada ou à l'étranger en vue de respecter les modalités du contrat.
 - Une attention renouvelée portée à l'initiative amorcée en 2010 visant à rechercher d'autres économies dans le processus de passation de contrats dans le cadre de l'APPD par l'examen des services fournis par TPSGC. En améliorant le modèle de prestation de services entre les deux organisations, la CCC a pu éviter des coûts de 2,4 millions de dollars en 2012-13 et de 2,3 millions de dollars en 2013-14. Au cours de la période de planification, la Corporation continuera à rechercher d'autres économies susceptibles de profiter aux deux organisations en procédant à un examen du modèle de vérification des coûts de l'APPD.
 - La CCC examinera l'alignement de ses ressources sur sa structure de gestion et ses activités futures afin de cerner des initiatives ou des mesures précises susceptibles d'assurer une limitation permanente des coûts.
 - La CCC continuera à fournir, par secteur d'activité, de l'information financière suffisamment détaillée, y compris les revenus et les dépenses, pour étayer et justifier les projections financières.
- Si les revenus attribués à des contrats supplémentaires qui ne sont pas actuellement prévus dans le Plan dépassent les prévisions du présent Plan, la CCC rajustera les dépenses en conséquence et conformément aux modalités du contrat and consistant (par exemple lorsqu'il s'avère nécessaire d'obtenir des ressources particulières pour la gestion et la surveillance du contrat et les dépenses connexes comme les frais de déplacement et d'hébergement), en veillant à ce qu'elles demeurent proportionnées aux ressources requises pour prendre en charge un volume d'affaires accru et à ce qu'elles soient récupérées par l'application de frais associés aux revenus supplémentaires.

3.5 TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ : OBJECTIFS/INDICATEURS/CIBLES STRATÉGIQUES

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	RÉEL 2012-13	PRÉVU 2013-14	CIBLE 2014-15 (ANNÉE 1)	CIBLE 2015-16 (ANNÉE 2)	CIBLE 2016-17 (ANNÉE 3)	CIBLE 2017-18 (ANNÉE 4)	CIBLE 2018-19 (ANNÉE 5)	
Accroître les exportations canadiennes	1. Secteur d'activité de l'APPD Ventes au DoD des États-Unis dans le cadre de l'APPD et à la NASA								
	a. Valeur des contrats signés	0,58 G\$	0,58 G\$	0,55 G\$	0,55 G\$	0,55 G\$	0,55 G\$	0,55 G\$	
	b. Valeur des opérations commerciales et des opérations d'approvisionnement	1,84 G\$	1,04 G\$	0,58 G\$	0,57 G\$	0,54 G\$	0,55 G\$	0,55 G\$	
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats/débouchés grâce à la CCC	109	97	95	95	95	95	95	
	2. Secteur d'activité DSM Ventes aux alliés et aux nations d'optiques commune dans le secteur DSM								
	a. Valeur des contrats signés	138,0 M\$	14,3 G\$	235,2 M\$	220,7 M\$	231,7 M\$	243,3 M\$	255,5 M\$	
	b. Valeur des opérations commerciales et des opérations d'approvisionnement	77,3 M\$	471,4 M\$	1,26 G\$	1,97 G\$	2,33 G\$	2,80 G\$	2,77 G\$	
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats/débouchés grâce à la CCC	11	21	18	22	26	31	36	
	3. Secteur ACI Ventes à des acheteurs publics dans les marchés émergents et en développement, dans le secteur ACI								
	a. Valeur des contrats signés	208,2 M\$	270,0 M\$	365,5 M\$	395,6 M\$	366,4 M\$	382,9 M\$	400,2 M\$	
	b. Valeur des opérations commerciales et des opérations d'approvisionnement	326,8 M\$	227,7 M\$	251,7 M\$	288,3 M\$	352,5 M\$	381,8 M\$	380,6 M\$	
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats/débouchés grâce à la CCC	25	27	15	18	22	26	30	

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	RÉEL 2012-13	PRÉVU 2013-14	CIBLE 2014-15 (ANNÉE 1)	CIBLE 2015-16 (ANNÉE 2)	CIBLE 2016-17 (ANNÉE 3)	CIBLE 2017-18 (ANNÉE 4)	CIBLE 2018-19 (ANNÉE 5)
Être efficace et rentable	1. Résultats/excédents d'exploitation (déficit)	1,33 M\$	1,74 M\$	2,14 M\$	5,58 M\$	3,83 M\$	3,72 M\$	2,29 M\$
	2. Dépenses administratives exprimées en pourcentage des opérations commerciales et des opérations d'approvisionnement	1,35 %	1,61 %	1,49 %	1,06 %	0,95 %	0,85 %	0,89 %
	3. Dépenses administratives exprimées en pourcentage des revenus nets et des crédits parlementaires	95,8 %	93,6 %	89,6 %	82,8 %	86,9 %	87,2 %	91,1 %
	4. Mise en œuvre des recommandations issues des vérifications du BVG	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	5. Conformité aux modalités de paiement des contrats commerciaux	100 %	98 %	99 %	99 %	99 %	99 %	100 %
Fournir des services de qualité	1. Satisfaction des clients (Résultats du Sondage auprès des clients) ¹²	80 %	82 %	83 %	84 %	85 %	86 %	87 %
	2. Nombre de partenariats stratégiques ¹³	78	80	80	80	80	80	80
	3. Frais de service	15,2 M\$	13,7 M\$	20,1 M\$	27,1 M\$	31,5 M\$	35,8 M\$	35,5 M\$
	4. Dépenses de remédiation de contrats exprimées en pourcentage des opérations commerciales et des opérations d'approvisionnement	0 %	0 %	<0,05 %	<0,05 %	<0,05 %	<0,05 %	<0,05 %
Expérience de travail exceptionnelle	1. Pourcentage d'employés qui ont signé le Code de conduite et le Code de déontologie des affaires	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	2. Taux de maintien en poste des employés	91,1 %	97,3 %	≥90 %	≥90 %	≥90 %	≥90 %	≥95 %
	3. Pourcentage d'employés qui ont un plan d'apprentissage	95 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	95 %
	4. Moyenne de jours de maladie par année/employé	3,7 jours	moins de 5 jours	moins de 5 jours	moins de 5 jours	moins de 5 jours	moins de 5 jours	moins de 5 jours

¹² Le pourcentage du sondage est attribuable à neuf aspects de la qualité du service. Ce résultat est déterminé en faisant la moyenne des neuf aspects de la qualité du service où la réponse est « parfaitement en accord » ou « en accord ».

¹³ Les partenariats stratégiques se définissent comme des accords signés témoignant d'un champ d'activité commun ou d'une entente mutuelle (p. ex. protocoles d'entente, accords de coopération, ententes de niveau de service, etc.).

4.0



PLAN FINANCIER DE LA CCC

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 2013-14.

4.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT POUR 2014-15

Le budget de fonctionnement pour 2014-15 et les exercices subséquents repose 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 2014-15, la CCC prévoit un excédent d'exploitation de 0,9 millions de dollars et des revenus nets de 20,7 millions de dollars.

En 2014-15, les revenus nets (qui excluent les crédits parlementaires) passeront à 20,7 millions de dollars, alors qu'ils étaient établis à 14,5 millions de dollars dans les prévisions de 2013-14, ce qui constitue une hausse de 6,2 millions de dollars ou de 43 %. Cette augmentation s'explique surtout par les frais de service gagnés et reconnus au début des travaux progressifs liés à l'important contrat des véhicules blindés légers (VBL) signé et entré en vigueur en 2014. Mis à part l'incidence de ce contrat d'envergure, les frais de service perçus par les secteurs DSM et ACI devraient croître eux aussi dans les années à venir en raison d'une augmentation des affaires due à une meilleure connaissance de la proposition de valeur de la CCC attribuable à la réattribution de ressources dans le secteur du développement des affaires.

Au cours des cinq années sur lesquelles porte le Plan d'entreprise, on prévoit que les revenus annuels moyens augmenteront sensiblement et qu'ils passeront de 20,7 millions de dollars en 2014-15 à 36,2 millions de dollars en 2018-19, soit une progression annuelle moyenne d'environ 19 %. La Corporation réduira puis éliminera ses crédits parlementaires pendant la période de planification quinquennale. Même si les crédits parlementaires qui seront approuvés dans le budget principal des dépenses pour 2014-15 se chiffrent à 15,7 millions de dollars, la CCC entend les réduire à 14,24 millions de dollars, puis les réduire de nouveau à 8,88 millions de dollars en 2015-16; 3,51 millions de dollars en 2016-17; puis zéro, dès 2017-18.

En 2014-15, les dépenses de remédiation de contrats s'établissent à 527 000 dollars dans le budget, ce qui est nettement moins que les dépenses annuelles moyennes de 1,9 million de dollars subies à ce titre au cours des dix dernières années. Cette forte baisse des dépenses prévues pour la remédiation de contrats est attribuable aux solides pratiques de la CCC en matière de gestion des risques et des contrats.

En 2014-15, les dépenses administratives passeront à 31,3 millions de dollars, par rapport à 28,2 millions en 2013-14, ce qui représente une hausse de 3,0 millions (11 %). La hausse est entièrement due à l'effort considérable qu'a exigé la gestion de l'important contrat des VBL signé et entré en vigueur en 2013-14 et aux dépenses directes liées à l'inauguration et au fonctionnement de bureaux supplémentaires en Chine. Autrement, le total des dépenses administratives de l'administration centrale de la CCC diminueront légèrement au cours de la deuxième année de l'initiative de la direction visant à mieux aligner les ressources de la Corporation sur ses activités à venir. La CCC a par ailleurs mis en place un programme de réduction des dépenses visant ses frais d'administration essentiels de 14 % au cours des trois prochains exercices : 8 % en 2013-14; 2 % supplémentaires en 2014-15; 4 % supplémentaires en 2015-16. Ces économies seront réalisées

grâce à la gestion prudente et à la rationalisation des coûts, notamment des mesures de dotation, des frais de déplacement et d'accueil facultatifs non remboursables et de certains services à l'externe. Les chapitres 4.5 *Objectifs financiers* et 4.6 *Principales hypothèses de planification quinquennale* présentent un exposé plus détaillé à ce sujet.

Le Budget de 2014-15 prévoit 1 million de dollars pour les assurances relatives au Programme de passation de contrats à Cuba. Ce montant représente les dépenses engagées pour 11 mois. La prime d'assurance totale de 1,14 million de dollars est amortie sur 12 mois (la durée de la protection) d'après l'estimation d'une moyenne pondérée des soldes en souffrance des prêts. Cette dépense est nécessaire afin de pouvoir transférer l'exposition au risque de tout le portefeuille de Cuba de la CCC à EDC, dans le cadre du transfert de la gestion financière du programme de Cuba à EDC.

4.3 BUDGET D'INVESTISSEMENT DE 2014-15

La Corporation ne prévoit faire aucune dépense en capital importante en 2014-15. La valeur approximative des achats courants de matériel, de meubles et d'accessoires dont elle aura besoin au cours de l'exercice sera de 250 000 dollars; ce montant est prévu dans le budget de fonctionnement.

4.4 PLAN D'EMPRUNT POUR LES EXERCICES 2014-15 À 2018-19

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

La Corporation a besoin de fonds de roulement pour assurer la mise en œuvre des programmes relatifs à l'APPD et à la NASA. La CCC paie les exportateurs canadiens dans le cadre des contrats liés à l'APPD et à la NASA dans les 30 jours suivant la réception des factures. Il lui faut donc, à titre préventif, une marge de crédit d'exploitation, au cas où le DoD des États-Unis ou la NASA ne paieraient pas leurs factures dans ce même délai. Pour 2014-15, la Corporation demande la même somme que l'an dernier, soit 40 millions de dollars, en devises canadiennes ou son 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 devises canadiennes au taux préférentiel canadien, et ceux contractés en devises américaines, au taux préférentiel américain.

Le tableau qui suit présente les besoins d'emprunt de la CCC pour les exercices 2014-15 à 2018-19 :

DESCRIPTION	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Emprunts à court terme pour l'APPD et la NASA (jusqu'à 120 jours)	40 M\$				
Autorisation d'emprunt totale demandée	40 M\$				

4.5 OBJECTIFS FINANCIERS

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

AUGMENTATION DU NOMBRE D'OPÉRATIONS COMMERCIALES ET DES FRAIS DE SERVICE

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

En ce qui concerne les marchés de la défense, la CCC se consacrera à l'examen de son contexte opérationnel en vue d'accroître l'accès aux marchés du DoD des États-Unis et de la NASA dans le cadre de l'APPD et de repérer de nouveaux clients et marchés qui pourraient bénéficier de ses services. En nouant des liens avec de nouveaux clients et fournisseurs, la Corporation élargira son éventail de clients et favorisera la croissance de ses revenus, tout en continuant d'axer ses efforts sur les marchés du DoD des États-Unis et de la NASA, en prévision des réductions imminentes des budgets de défense. La CCC travaillera de concert avec ses exportateurs clients prêts à exporter dans les marchés mondiaux de la défense et de la sécurité, en misant sur les fournisseurs canadiens et américains de matériel militaire et de sécurité pour ouvrir de nouveaux marchés dans les pays alliés.

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

BESOINS EN CAPITAL

La Corporation versera au gouvernement du Canada des dividendes de 40 millions de dollars, sous réserve de l'approbation du Plan d'entreprise. À la suite de ce paiement, elle prévoit qu'elle accusera un léger déficit de capitaux par rapport à ceux dont elle aura besoin. Elle estime que ce déficit sera de courte durée et gérable, car il n'équivaudra en fait qu'aux fonds de roulement de quelques semaines.

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 et le risque résiduel lié au crédit accordé à Cuba. Cependant, outre ses versements de dividendes de 40 millions de dollars, la CCC transfèrera à EDC tout le financement des contrats nouveaux et existants avec Cuba, à la fin de 2013-14. Par conséquent, le risque résiduel lié au crédit accordé à Cuba sera éliminé en tant qu'élément du capital nécessaire à la Corporation. En transférant à EDC toute l'exposition au risque de crédit, la CCC subira des frais supplémentaires d'environ 1,14 million de dollars qui seront amortis sur 12 mois à compter de mars 2014 pour obtenir une assurance d'EDC (des frais de 4 % sur le solde actuel du portefeuille de financement de Cuba dont la CCC a la charge). L'assurance protège la CCC en cas de défaut de paiement, mais la Corporation est censée reconstituer son capital en 2014-15, à mesure que Cuba réduira le montant des sommes dues.

Le capital de base de la Corporation est censé augmenter pendant la période visée dans son plan et passer de 12,1 millions de dollars, au début de 2014-15, à 29,7 millions d'ici la fin de 2018-19. La CCC continuera de renforcer sa situation financière en faisant croître son capital de base au moyen de stratégies d'investissement continues, à savoir 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 entreprises pour assurer une limitation permanente des coûts; plafonner le plus possible les frais de remédiation de contrats; envisager des façons d'utiliser le capital de la CCC pour encourager l'innovation.

PLAN DE RENTABILITÉ

Dans le Budget de 2011, le gouvernement fédéral a amorcé un examen stratégique et opérationnel des dépenses de programme directes payées à même les crédits votés par le Parlement, et il a continué de mettre l'accent sur la réduction du déficit dans le Budget de 2012. Conformément à l'orientation donnée par le gouvernement, la CCC a mis en œuvre un Plan de rentabilité afin de fournir 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 plates-formes de service.

En particulier :

- 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 avec ses activités opérationnelles. Tout au long du Plan, la CCC économisera 2,2 millions de dollars par rapport à l'exercice de référence 2012-13.
- 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 TPSGC. Cette mesure a non seulement permis de réduire les frais de TPSGC de 4,2 millions en 2012-13 à près de 3,7 millions de dollars en 2013-14, mais a également permis à l'Initiative d'amélioration des processus opérationnels aux termes de l'APPD approuvée par le conseil d'administration de la CCC de réaliser des économies considérables sur plusieurs années par rapport aux niveaux prescrits de TPSGC pour lesquels les frais annuels devaient augmenter pour atteindre près de 6,2 millions de dollars par an à compter de 2011-12.
- La CCC a établi une entente de services partagés avec PPP Canada afin de produire des économies d'échelle dans la prestation de divers services aux deux entités. La CCC récupère 750 000 dollars par an pour payer les coûts directs et indirects connexes.
- Le conseil d'administration de la CCC a également entrepris des mesures visant à améliorer l'utilisation des ressources et à réaliser des économies, en restructurant

ses comités et ses rencontres, et continuera d'examiner d'autres stratégies pour économiser. Les économies réalisées en 2013-14 et après devraient s'élever au minimum à 100 000 dollars par an sur la base de neuf membres du conseil actifs.

- En ce qui concerne ses dépenses d'administration plus générales, la CCC a adopté un nouveau système de rémunération en janvier 2012 en faisant appel à ADP Canada comme fournisseur de services pour les RH et la rémunération en vue d'améliorer ses capacités de production de rapports et de limiter les coûts croissants du système centralisé géré par TPSGC. Cette mesure permet de réaliser des économies annuelles de 100 000 \$. En outre, l'application et la fonctionnalité de la solution d'ADP permettent de produire des rapports de manière rapide et efficace, ce qui facilite la gestion des processus de RH et de rémunération.
- Conformément aux objectifs des mesures d'économie du Budget de 2012 et aux attentes du SCT à l'égard des Sociétés d'État, la CCC a maintenu et continuera de maintenir la conformité de son régime de rémunération et de ses avantages sociaux, notamment de son régime de retraite, pour ses employés syndiqués et ses cadres supérieurs. Par ailleurs, la CCC absorbera toute augmentation liée aux salaires ou aux avantages sociaux en réattribuant des ressources internes. L'élimination de l'indemnité de départ volontaire permet de réaliser des économies de près de 150 000 dollars par an.
- La CCC limite les dépenses générales relatives aux voyages, à l'accueil et aux conférences en les maintenant au niveau de 2009-10.

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

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 :

- APPD - La valeur des contrats signés dans le cadre du programme de l'APPD de la CCC, qui comprend les grands projets relatifs aux VBL, devrait revenir à 550 millions de dollars annuellement, soit le niveau habituel enregistré dans ce secteur d'activité clé avant les ventes extraordinaires de VBL à des gouvernements étrangers par l'intermédiaire du programme FMS du DoD des États-Unis, qui ont commencé en 2001-2002 et dont les livraisons et les opérations commerciales connexes devraient se poursuivre jusqu'en 2014-2015. Bien que le gouvernement des États-Unis ait réduit ses dépenses militaires, on s'attend à ce que les dépenses liées à l'approvisionnement sur ce plan demeurent constantes et stables tout au long du cycle de planification quinquennal.
- DSM - Si l'on se fonde sur l'éventail actuel de débouchés et de projets éventuels de la Corporation où la probabilité de succès est de 40 % ou plus, la CCC estime que la valeur des contrats signés passera de 235,2 millions de dollars, en 2014-15, à 255,5 millions en 2018-19. À cet égard, des possibilités prometteuses se sont manifestées et continuent de se dessiner en Argentine, en Colombie, au Pérou, aux Philippines et dans plusieurs pays du Moyen-Orient.
- ACI - Si l'on se fonde sur l'éventail actuel de débouchés et de projets éventuels de la Corporation où la probabilité de succès est de 40 % ou plus, la CCC estime que la valeur des contrats signés passera de 365,5 millions de dollars, en 2014-15, à 400,2 millions en 2018-19. À cet égard, des possibilités prometteuses se sont manifestées et continuent de se dessiner au Bangladesh, en République dominicaine, au Pérou, au Salvador, au Ghana et à Trinité-et-Tobago.

- Services d'approvisionnement - En 2007, la CCC a signé un protocole d'entente avec le MAECD en vue de lui fournir des biens et des services dans le cadre de ses programmes internationaux et de l'aider à concrétiser ses objectifs prioritaires en matière de stabilisation et de reconstruction à l'échelle mondiale. Les activités dans ce secteur d'affaires dépendent exclusivement des besoins du MAECD et d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, mais pour une large part, l'activité prévue est fonction de la collaboration de la Corporation avec le PPM, le PARCLC, le GTSR et le 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 16,0 millions de dollars. En général, la valeur et l'envergure des opérations liées aux projets d'approvisionnement tendent à être moindres, mais il arrive que de grands projets de construction soient lancés.

OPÉRATIONS COMMERCIALES

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 a pris effet. Les frais de service sont encaissés à mesure que les livraisons sont faites ou que le travail est accompli. Les hypothèses faites pour estimer le moment où les livraisons auront lieu et où le travail sera exécuté important donc. On prend en compte plusieurs facteurs pour calculer le taux moyen d'exécution de tous les contrats signés dans une année donnée, par exemple : la durée du contrat; le nombre de résultats attendus particuliers ou d'étapes franchies; le moment de l'année où le contrat est signé et prend effet. On évalue tous ces facteurs dans chaque secteur d'activité afin d'établir le taux moyen à appliquer à la valeur prévue des contrats signés.

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

- APPD - Une fois un contrat signé et en vigueur, 65 % des obligations contractuelles (des livraisons, principalement), en moyenne, sont remplies au cours de la première année ou pendant l'année où le contrat est signé et prend effet; 20 %, la deuxième année et 15 %, la troisième année.

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.

- DSM - En général, une fois qu'un contrat a été signé et est en vigueur, 35 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies au cours de la première année; 40 %, la deuxième année et 25 % la troisième année. Cependant, les opérations commerciales du secteur d'activité DSM ont été définies pour le plan, d'après des données détaillées développées pour le projet. Leur valeur est censée passer de 1,26 milliard de dollars en 2014-15 à 2,77 milliards en 2018-19; l'important contrat des VBL est chaque année à l'origine d'environ 90 % des sommes produites par le secteur d'activité DSM.
- ACI - Pour la plupart des projets d'infrastructure, une fois qu'un contrat a été signé et prend effet, 15 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies au cours de la première année, 20 %, la deuxième année, 45 %, la troisième année et 20 %, la quatrième année. La Corporation a notamment signé des contrats portant sur des projets de gestion des systèmes de loterie au Nicaragua et au Honduras; 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 contrats signés et 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 156 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 ont pris effet, 70 % des obligations contractuelles, en moyenne, sont remplies la première année, 25 %, la deuxième année et 5 %, la troisième. La valeur des opérations commerciales du secteur d'activité ACI devrait passer de 251,7 millions de dollars en 2014-15 à 380,6 millions en 2018-19.

- Services d'approvisionnement - Une fois qu'un contrat a été signé et a pris effet, 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 16 millions de dollars par an.

FRAIS DE SERVICE

- APPD - La CCC ne perçoit aucun frais de service pour ce secteur d'activité. Celui-ci a été financé entièrement par un crédit parlementaire annuel. Étant donné le plan de trois ans de la Corporation d'éliminer progressivement ses crédits parlementaires à compter de 2014-15, la CCC se servira des recettes découlant de son important contrat sur les VBL et le secteur d'activités DSM paiera pour celui de l'APPD. Cette mesure permettra d'exploiter bon nombre d'exportateurs canadiens qui tireraient profit des deux secteurs d'activité. La Corporation réduira puis éliminera ses crédits parlementaires pendant la période de planification quinquennale. Même si les crédits parlementaires qui seront approuvés dans le budget principal des dépenses pour 2014-15 se chiffrent à 15,7 millions de dollars, la CCC entend les réduire à 14,24 millions de dollars, puis les réduire de nouveau à 8,88 millions de dollars en 2015-16; 3,51 millions de dollars en 2016-17; puis zéro, dès 2017-18.
- DSM - Par suite de la croissance prévue des opérations commerciales, comme on en a parlé précédemment, les frais de service devraient augmenter proportionnellement. Les frais de service sont fixés en fonction de la stratégie d'établissement des prix de la CCC, qui tient compte de l'exposition aux risques. On considère les frais comme étant des revenus en appliquant un taux (négocié et propre à chaque contrat) à la valeur de les opérations commerciales enregistrée, à mesure que les biens et les services sont livrés ou que les travaux sont progressivement accomplis. Aux fins de ses prévisions, la Corporation appliquera un taux moyen de frais de service de 2,5 % aux opérations commerciales prévues dans le secteur DSM

- (à l'exception de l'important contrat des VBL) au cours des cinq ans du cycle de planification. On s'attend à ce que les frais perçus dans le secteur DSM passent de 12,5 millions de dollars, en 2014-15, à 24,8 millions, en 2018-19; environ 73 % de ces sommes proviendront chaque année du contrat des VBL susmentionné.
- ACI - Les frais de service sont fixés en fonction de la stratégie d'établissement des prix de la CCC, qui tient compte de l'exposition aux risques. Ces frais sont considérés comme un revenu lorsque les biens et les services sont livrés. Les opérations liées aux ACI comprennent les frais fixes annuels de 360 000 dollars perçus pour la gestion des contrats portant sur les systèmes de loterie au Nicaragua et au Honduras : des frais d'administration et de gestion de contrats de 3 % s'appliquent à des livraisons d'une valeur approximative de 36 millions de dollars dans le cadre des contrats avec Cuba. Enfin, des frais de 2,5 % en moyenne sont perçus aux termes des contrats portant sur toute autre activité relative aux ACI, y compris les projets d'infrastructure. On s'attend à ce que les frais perçus dans le secteur ACI passent de 3,0 millions de dollars, en 2014-15, à 6,2 millions, en 2018-19.
 - 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, dépendant de la taille du projet, afin de payer ses frais d'administration directs et indirects dépassant 1,6 million. Ces taux sont négociés chaque année. On est récemment parvenu à une entente sur le financement de 2013-14, mais, vu l'incertitude existant au sujet du financement des programmes d'aide internationale du MAECD, celui-ci ne peut s'engager à payer qu'une somme maximale de 1,17 million à la CCC. Par conséquent, cette dernière prévoit que ce montant sera réduit encore plus dans l'avenir et elle a prudemment limité à un million les frais relatifs à ce programme pour la durée du Plan en cours. La CCC devra faire en sorte que ce service demeure viable et, par conséquent, pourra 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 le MAECD à établir et à administrer six bureaux commerciaux du Canada dans ce pays. Depuis 2009, la Corporation appuie la gestion des bureaux à Shenzhen, Chengdu, Qingdao, Wuhan, Nanjing et Shenyang, avec le soutien opérationnel de l'ambassade à Beijing. Le MAECD étudie actuellement la possibilité que la CCC continue de jouer ce rôle et collabore avec le MAECD à l'élargissement du réseau par l'ajout de nouveaux bureaux. Comme le MAECD et la CCC en ont convenu dans leur protocole d'entente, cette dernière recevra 1,6 million de dollars en 2013-14 pour payer les frais directs imputables à l'embauche du personnel régional, au loyer, aux frais de déplacement et aux autres dépenses connexes, en plus des frais directs et indirects que la CCC subira pour administrer les bureaux commerciaux en Chine depuis son siège au Canada. Cela étant, des frais de 1,6 million seront perçus tous les ans jusqu'à la fin de la période visée par le plan d'entreprise de la CCC et ils seront considérés comme étant encaissés pour l'administration des six bureaux originaux. Par ailleurs, les deux entités ont convenu que des frais supplémentaires d'un million seraient encaissés par la CCC chaque année pendant les cinq ans de la période de planification aux fins de l'administration des nouveaux bureaux.
 - Autres services gouvernementaux - L'accent continuant d'être mis sur l'endiguement des coûts et sur la réalisation d'économies encore plus grandes, la Corporation conservera son entente sur le partage des services avec PPP Canada pour obtenir ainsi un soutien administratif aux chapitres de l'informatique, de la gestion des ressources humaines et d'autres services généraux. La CCC et PPP Canada revoient tous les ans les conditions du protocole d'entente et le montant des frais connexes, et ils s'entendent sur ces deux aspects, mais aux fins de son plan d'entreprise, la CCC prévoit une somme de 750 000 dollars par an, ce qui correspond à la somme convenue pour 2013-14.

REVENUS D'INTÉRÊTS

Des intérêts sont perçus sur les flux de trésorerie excédentaires issus des opérations commerciales quotidiennes. Les taux d'intérêt réels sur l'encaisse dépendent de la convention bancaire en vigueur avec la Banque Scotia. La CCC peut faire certains investissements prudents, mais elle n'investit que dans les cas où le taux d'investissement dépasse les taux obtenus conformément à ses ententes bancaires.

L'examen de plusieurs publications révèle un consensus sur le fait que les taux d'intérêt demeureront faibles dans le contexte de la reprise économique mondiale. Aux fins de son plan d'entreprise, la CCC a utilisé un taux de rendement moyen de 1,5 % par an sur les soldes de trésorerie pour chacune des cinq années de la période de planification.

En outre, comme des dividendes de 40 millions de dollars seront versés au gouvernement du Canada, la CCC s'attend à ce que les soldes de trésorerie canadiens qui devaient être investis soient sensiblement moindres pendant les cinq ans de la période visée dans le plan d'entreprise. Les 40 millions représentent une somme supérieure au solde de trésorerie moyen qu'elle avait employé au cours des années antérieures pour faciliter certaines opérations dans le cadre du programme établi pour Cuba.

GAIN (PERTE) 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 des cinq ans de la période de planification. 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 faits 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 de change non couverts sont surveillés et maintenus à des niveaux négligeables. En date du 11 décembre 2013, le solde non couvert en dollars américains de la CCC s'établissait à 4,2 millions de dollars, ce qui représente 0,6 % de ses actifs en dollars américains.

CRÉDITS PARLEMENTAIRES

La Corporation réduira puis éliminera ses crédits parlementaires pendant la période de planification quinquennale. Même si les crédits parlementaires qui seront approuvés dans le budget principal des dépenses pour 2014-15 se chiffrent à 15,7 millions de dollars, la CCC entend les réduire à 14,24 millions de dollars, puis les réduire de nouveau à 8,88 millions de dollars en 2015-16; 3,51 millions de dollars en 2016-17; puis zéro, dès 2017-18.

DÉPENSES DE REMÉDIATION DE CONTRATS

Dans le budget, les dépenses de remédiation de contrats s'établissent à 0,5 million de dollars en 2013-14 pour atteindre 0,9 million en 2018-19, ce qui est nettement moins que les dépenses annuelles moyennes de 1,9 million de dollars subies à ce titre au cours des dix dernières années. Ces sommes représentent environ 0,025 % de la valeur des opérations commerciales dans une année donnée. Cette forte baisse des dépenses prévues pour la remédiation de contrats est attribuable aux solides pratiques de la CCC en matière de gestion des risques et des contrats. La Corporation a obtenu des résultats exceptionnels au cours des cinq dernières années, ce qui comprend la contre passation de provisions antérieures.

CHARGES D'EXPLOITATION

Dans l'esprit des mesures d'économie prévues dans le budget de 2012 du gouvernement, la Corporation continue à cerner des postes de dépenses qu'elle peut contrôler et réduire. Des initiatives ont commencé en 2013-14 et constituent le fondement du plan d'entreprise de la CCC pour 2014-15. Les réductions correspondent essentiellement à la diminution des activités liées aux opérations commerciales qui seront menées dans le cadre de l'APPD d'ici la fin de la période d'exécution du contrat de 2,1 milliards de dollars signés avec le DoD des États-Unis (FMS) en 2009 relativement aux VBL. Ce contrat est le plus gros jamais signé par la CCC depuis sa création et il a contribué à une augmentation considérable des opérations commerciales au cours des dernières années. D'autres réductions sont prévues dans le cadre des efforts faits pour mieux aligner les ressources de la CCC sur ses activités opérationnelles. Au cours de la période, les réductions prévues se chiffreront à environ 4,5 millions de dollars, ce qui contrebalancera les augmentations des dépenses

de base telles que les hausses salariales par suite des négociations collectives, et les augmentations de loyer prévues dans les baux. Les réductions auront surtout une incidence sur les niveaux de dotation. Des initiatives spécifiques ont été décrites dans la rubrique Plan de rentabilité à la section 4.5 Objectifs financiers.

Hormis les dépenses essentielles de base de 2013-14, certaines dépenses administratives augmenteront à partir de 2014-15; cela sera nécessaire pour gérer les deux principaux programmes opérationnels qui ont été examinés dans d'autres parties du plan d'entreprise. Les deux programmes incluent la gestion du nouveau gros contrat relatif aux VBL signé en 2013-14 et non visé par l'APPD et l'ouverture d'autres bureaux commerciaux du Canada en Chine, à la demande du MAECD. L'augmentation connexe des frais d'administration sera couverte par les revenus générés par ces programmes.

Pour ce qui est du gros contrat relatif aux VBL signé en 2013-14 et n'entrant pas dans le cadre de l'APPD, la CCC a reçu une ventilation trimestrielle des prévisions concernant les frais de main-d'œuvre directs et indirects, les frais de déplacement et de subsistance et les autres frais connexes, pour toute la durée du contrat. Pendant la période visée par le plan d'entreprise, les dépenses se situeront entre 2,6 millions de dollars, en 2014-15, et 3,8 millions, en 2018-19, ce qui correspondra à la période des livraisons les plus nombreuses de VBL, conformément aux conditions du contrat.

À la demande du gouvernement du Canada, la CCC facilitera l'aménagement et la gestion ultérieure de nouveaux bureaux commerciaux du Canada en Chine en 2014-15. Un financement de 1,2 million de dollars a été alloué à la CCC pour l'exercice 2007-08 et les années subséquentes par l'entremise du MAECD pour ouvrir six bureaux en Chine, ainsi qu'une allocation budgétaire supplémentaire d'un million pour l'exercice 2014-15 et les suivants pour ajouter quatre nouveaux bureaux au réseau existant. En raison de la hausse de l'inflation en Chine, le coût de la gestion des six bureaux initiaux a dépassé de 400 000 dollars l'allocation initiale de 1,2 million de dollars, pour un total de 1,6 million au cours de l'exercice 2013-14, écart pour lequel le MAECD a indemnisé la CCC au moyen de ses niveaux de référence existants. Grâce aux économies d'échelle,

le coût par bureau pour les quatre bureaux supplémentaires sera inférieur à celui des six bureaux initiaux. Ainsi, le coût total par bureau passera de 268 000 dollars à 250 000 dollars par année.

La Corporation envisagera d'ouvrir à l'étranger des bureaux qui seront logés dans les missions commerciales pour aider davantage les exportateurs canadiens à accéder à des marchés fortement prometteurs dans ses secteurs d'activité DSM et ACI.

Une ventilation détaillée des dépenses illustrant l'incidence des initiatives spécifiques est présentée à l'annexe I.

4.7 PRÉVISIONS POUR 2013-2014

REMARQUE : Les prévisions pour 2013-14 sont comparées au budget établi il y a trois ans. La troisième année du Plan d'entreprise 2011-12 à 2015-16 correspond au dernier budget de fonctionnement approuvé par le SCT.

La Corporation s'attend à enregistrer un excédent de 1,7 million de dollars pour 2013-14, ce qui représente un gain de 0,8 million par rapport à l'excédent de 0,9 million prévu dans le budget.

Les revenus nets attribuables aux frais de service, au service d'escompte fournisseur, à l'intérêt sur l'encaisse et à d'autres sources diverses devraient atteindre 14,5 millions de dollars, ce qui est inférieur aux revenus nets de 23,9 millions prévus dans le budget. Il s'agit là d'un écart défavorable de 9,4 millions. Les facteurs suivants contribueront à ce résultat :

1. On prévoit que les frais de service seront inférieurs de 8,5 millions de dollars à la somme inscrite dans le budget. Un écart défavorable est prévu par rapport au budget élaboré il y a trois ans, en raison de livraisons moins importantes que prévu liées au secteur d'activité DSM. D'importants contrats et des modifications de contrat pour des services de recherche et sauvetage par hélicoptère et la formation de pilotes ne se sont pas concrétisés, et le contrat pour la vente de VBL supplémentaires vient à peine d'être signé.

2. Les produits financiers devraient se chiffrer à 1,0 million de dollars, ce qui est inférieur à la somme de 1,2 million prévue dans le budget. L'écart défavorable prévu par rapport au budget établi il y a trois ans est principalement attribuable à des taux de rendement sur investissement plus faibles que prévu. Les prévisions à long terme du service économique de la Banque Scotia de novembre 2010 faisaient état d'un taux de rendement d'environ 3,0 % pour les sommes à recevoir en dollars canadiens et de plus de 1,5 % pour les sommes à recevoir en dollars américain. Les taux de rendement pour l'exercice ont plutôt été d'environ 1,0 % pour les sommes à recevoir en dollars canadiens et de bien moins que 1,0 % pour les sommes à recevoir en dollars américains.
3. Les autres revenus, de 0,2 million de dollars, seront inférieurs au budget de 0,4 million de dollars. Un écart défavorable est prévu par rapport au budget élaboré il y a trois ans en raison du fait que moins de fournisseurs ont utilisé les services d'escompte fournisseur de la CCC que ce qui avait été prévu selon la tendance observée à l'époque. Les frais perçus pour ces services sont en outre proportionnels à la croissance attendue qui ne s'est pas concrétisée dans les opérations commerciales.
4. La CCC prévoit réaliser un gain de 0,3 million de dollars sur les opérations de change, en raison du fléchissement de la devise canadienne par rapport au dollar américain pendant l'exercice.

Les dépenses seront inférieures de 10,0 millions de dollars par rapport aux dépenses prévues dans le budget de 38,4 millions, comme suit :

1. Les frais d'administration, qui comprennent le coût des services fournis par TPSGC et les charges d'amortissement, devraient être inférieures de 9,7 millions de dollars par rapport au budget, en raison des efforts continus de la direction pour contrôler les dépenses en fonction des revenus produits et pour se conformer aux mesures de limitation des coûts et de réduction du déficit énoncées par le gouvernement du Canada dans les Budgets de 2010, 2011 et 2012.
2. Aucune dépense de remédiation de contrats n'est prévue en 2013-14, ce qui représente 0,5 million de dollars de moins par rapport au 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.
3. Les prévisions pour 2013-14 comprennent une dépense de 0,2 million de dollars au titre des frais d'assurances pour le programme de passation de contrats avec Cuba. Cette somme représente la dépense engagée pour un mois. La prime totale de 1,14 million est amortie sur 12 mois (la durée de la couverture) en fonction de la moyenne pondérée estimée des soldes des prêts en souffrance. La dépense était nécessaire pour assurer le transfert à EDC de l'exposition au risque inhérent à tout le portefeuille des activités commerciales de la CCC à Cuba, dans le cadre du transfert de la gestion financière de ce programme à EDC.

Les crédits parlementaires seront supérieurs de 0,2 million au montant de 15,5 millions prévu au budget. L'écart favorable correspond au montant calculé et distribué par le SCT pour les conventions collectives signées et d'autres rajustements à la rémunération apportés entre le 1^{er} août 2012 et le 31 juillet 2013.

4.8 ÉTATS FINANCIERS

TABLEAU A - ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE (EN MILLIERS DE DOLLARS)							
	RÉEL 2012-13	PRÉVU 2013-14	PLAN D'ENTREPRISE 2014-15 À 2018-19				
			2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
ACTIF							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	61 068 \$	52 039 \$	52 276 \$	49 599 \$	54 546 \$	57 653 \$	56 620 \$
Créances	146 907 \$	166 515 \$	200 203 \$	270 571 \$	308 527 \$	356 348 \$	353 429 \$
Avances aux exportateurs canadiens	123 436 \$	2 179 292 \$	1 906 792 \$	778 906 \$	881 233 \$	1 213 283 \$	645 484 \$
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	840 148 \$	1 008 193 \$	1 668 228 \$	2 704 343 \$	2 313 206 \$	941 036 \$	294 648 \$
	1 171 559 \$	3 406 038 \$	3 827 499 \$	3 803 418 \$	3 557 512 \$	2 568 320 \$	1 350 182 \$
Actifs non courants	1 046 \$	878 \$	710 \$	550 \$	390 \$	3 730 \$	2 870 \$
ACTIF TOTAL	1 172 605 \$	3 406 916	3 828 209 \$	3 803 968 \$	3 557 902 \$	2 572 050 \$	1 353 052 \$
PASSIF							
Créditeurs et charges à payer	120 961 \$	156 355 \$	190 043 \$	260 411 \$	298 367 \$	346 188 \$	343 269 \$
Avances des clients étrangers	154 799 \$	2 226 413 \$	1 951 171 \$	814 541 \$	917 564 \$	1 252 052 \$	679 912 \$
Paiements progressifs des clients étrangers	842 769 \$	1 008 193 \$	1 668 228 \$	2 704 343 \$	2 313 206 \$	941 036 \$	294 648 \$
	1 118 529 \$	3 390 960 \$	3 809 443 \$	3 779 294 \$	3 529 138 \$	2 539 276 \$	1 317 830 \$
Provision pour dépenses de remédiation de contrats	296 \$	296 \$	823 \$	1 008 \$	1 108 \$	1 234 \$	1 226 \$
Avantages du personnel à long et à court terme	3 412 \$	3 548 \$	3 690 \$	3 838 \$	3 992 \$	4 151 \$	4 317 \$
PASSIF TOTAL	1 122 237 \$	3 394 805 \$	3 813 956 \$	3 784 140 \$	3 534 237 \$	2 544 661 \$	1 323 373 \$
CAPITAUX PROPRES							
Surplus d'apport	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$
Bénéfices non répartis	40 368 \$	2 111 \$	4 253 \$	9 828 \$	13 665 \$	17 389 \$	19 678 \$
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	50 368 \$	12 111 \$	14 253 \$	19 828 \$	23 665 \$	27 389 \$	29 678 \$
TOTAL - PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	1 172 605 \$	3 406 916 \$	3 828 209 \$	3 803 968 \$	3 557 902 \$	2 572 050 \$	1 353 052 \$

TABLEAU B - ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL ET DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	RÉEL 2012-13	PRÉVU 2013-14	PLAN D'ENTREPRISE 2014-15 À 2018-19				
			2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
PRODUITS							
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 255 363 \$	1 752 785 \$	2 107 404 \$	2 848 114 \$	3 247 656 \$	3 751 028 \$	3 720 310 \$
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(2 255 363)\$	(1 752 785)\$	(2 107 404)\$	(2 848 114)\$	(3 247 656)\$	(3 751 028)\$	(3 720 310)\$
Frais de service	15 254 \$	13 728 \$	20 070 \$	27 134 \$	31 503 \$	35 812 \$	35 479 \$
Autres produits	655 \$	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$
Produits financiers	323 \$	243 \$	400 \$	351 \$	373 \$	453 \$	495 \$
Gain (perte) de change	95 \$	302 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Produits nets	16 327 \$	14 508 \$	20 706 \$	27 721 \$	32 111 \$	36 500 \$	36 209 \$
CHARGES							
Dépenses de remédiation de contrats	-	-	527	712	812	938	930
<u>Frais d'administration :</u>							
Charges d'exploitation	29 270 \$	28 019 \$	31 071 \$	30 078 \$	30 737 \$	31 604 \$	32 054 \$
Frais d'assurances pour le programme de passation de contrats avec Cuba	- \$	175 \$	963 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Charges d'amortissement	835 \$	168 \$	168 \$	160 \$	160 \$	160 \$	860 \$
Autres charges	379 \$	58 \$	75 \$	75 \$	75 \$	75 \$	75 \$
Charges totales	30 484 \$	28 420 \$	32 804 \$	31 025 \$	31 784 \$	32 776 \$	33 919 \$
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(14 157)\$	(13 912)\$	(12 098)\$	(3 305)\$	327 \$	3 723 \$	2 290 \$
Crédits parlementaires	15 482 \$	15 655 \$	14 240 \$	8 880 \$	3 510 \$	- \$	- \$
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	1 325 \$	1 743 \$	2 142 \$	5 575 \$	3 837 \$	3 723 \$	2 290 \$
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel	(148)\$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Capitaux propres au début de l'exercice	49 191 \$	50 368 \$	12 111 \$	14 253 \$	19 828 \$	23 665 \$	27 389 \$
Capitaux propres à la fin de l'exercice	50 368 \$	52 111 \$	14 253 \$	19 828 \$	23 665 \$	27 389 \$	29 678 \$
Dividendes versés au gouvernement - Rendement	- \$	(40 000)\$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Capitaux propres (redressés) à la fin de l'exercice	50 368 \$	12 111 \$	14 253 \$	19 828 \$	23 665 \$	27 389 \$	29 678 \$

TABLEAU C - ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	RÉEL 2012-13	PRÉVU 2013-14	PLAN D'ENTREPRISE 2014-15 À 2018-19				
			2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Dépôts en espèces et à court terme au début de l'exercice	58 485 \$	61 068 \$	52 039 \$	52 276 \$	49 599 \$	54 546 \$	57 653 \$
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :							
Recettes des clients étrangers	2 843 380 \$	3 970 215 \$	2 458 509 \$	2 677 231 \$	2 921 586 \$	2 665 526 \$	2 504 701 \$
Frais de service, produits financiers et autres produits	16 232 \$	14 206 \$	20 706 \$	27 721 \$	32 111 \$	36 500 \$	36 209 \$
Paiements aux exportateurs canadiens	(2 843 147)\$	(3 941 292)\$	(2 461 250)\$	(2 686 502)\$	(2 921 602)\$	(2 663 900)\$	(2 509 979)\$
Paiements administratifs	(29 373)\$	(27 941)\$	(31 004)\$	(30 006)\$	(30 658)\$	(31 519)\$	(31 963)\$
Frais d'assurances pour le programme de passation de contrats avec Cuba	- \$	(175)\$	(963)\$	- \$	- \$	- \$	- \$
Crédits parlementaires - Fonctionnement	15 482 \$	15 655 \$	14 240 \$	8 880 \$	3 510 \$	- \$	- \$
	2 574 \$	30 669 \$	237 \$	(2 677)\$	4 947 \$	6 607 \$	(1 032)\$
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement :							
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	(86)\$	- \$	- \$	- \$	- \$	(3 500)\$	- \$
Augmentation (diminution) de l'encaisse	2 488 \$	30 669 \$	237 \$	(2 677)\$	4 947 \$	3 107 \$	(1 032)\$
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	95 \$	302 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Rendement des capitaux propres des actionnaires au gouvernement	- \$	(40 000)\$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Dépôts en espèces et à court terme à la fin de l'exercice	61 068 \$	52 039 \$	52 276 \$	49 599 \$	54 546 \$	57 653 \$	56 620 \$

TABLEAU D - ANALYSE DES ÉCARTS, PRÉVISIONS PAR RAPPORT AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'EXERCICE SE TERMINANT AU 31 MARS 2014

	2013-2014			EXPLICATIONS
	PRÉVU	BUDGET*	ÉCART	
PRODUITS				
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	1 752 785 \$	2 863 930 \$	(1 111 145) \$	L'on prévoit un écart défavorable, par rapport au budget établi il y a trois ans, en raison de l'enregistrement d'un volume de livraisons liées au secteur DSM inférieur au volume prévu. Des contrats et des modifications importants visant des services de recherche et sauvetage par hélicoptère et de la formation au pilotage ne se sont pas concrétisés, et le contrat de vente prévu de VBL additionnels vient tout juste d'être signé.
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(1 752 785) \$	(2 863 930) \$	1 111 145 \$	Équivaut aux opérations commerciales compte tenu de la nature "consécutive" des contrats de la CCC.
Frais de service	13 728 \$	22 244 \$	(8 516) \$	Un écart défavorable est prévu, par rapport au budget établi il y a trois ans, parce que 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	235 \$	418 \$	(183) \$	Un écart défavorable est prévu par rapport au budget établi il y a trois ans, parce que les fournisseurs ont eu recours aux services d'escompte sur les créances de la CCC dans une mesure moindre que ce qui avait été prévu il y a trois ans compte tenu de la tendance observée alors. La valeur des frais perçus pour ces services dépendait également de la croissance attendue des opérations commerciales, une croissance qui ne s'est pas matérialisée.
Produits financiers	243 \$	1 200 \$	(957) \$	Un écart défavorable est prévu par rapport au budget établi il y a trois ans, principalement en raison de rendements sur l'investissement inférieurs aux rendements prévus. Au moment de l'établissement du budget, les prévisions à long terme de novembre 2010 de Scotia Economics incluaient des taux de rendement d'environ 3 % sur les soldes en dollars canadiens et de plus de 1,5 % sur les soldes en dollars américains. Les taux de rendement réels pour l'exercice ont été d'environ 1 % sur les soldes en dollars américains et de beaucoup moins que 1 % sur les soldes en dollars américains.
Gain (perte de change)	302 \$	- \$	302 \$	La CCC s'attend à un gain de change en raison de la fluctuation 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.
Produits nets	14 508 \$	23 862 \$	(9 354) \$	
CHARGES				
Dépenses de remédiation de contrats	- \$	500 \$	500 \$	L'écart favorable prévu reflète les pratiques de gestion du risque et des contrats ainsi que le cadre de GRE solides de la Corporation.
Frais d'administration	28 245 \$	37 948 \$	9 703 \$	Un écart favorable est prévu, par rapport au budget établi il y a trois ans. Il reflète l'effort soutenu de la direction pour contrôler les dépenses en fonction des recettes, tout en respectant l'esprit des mesures de limitation des dépenses du gouvernement du Canada énoncées dans les budgets 2010 et 2011.
Frais d'assurances pour le programme de passation de contrats avec Cuba	175 \$	- \$	(175) \$	Cette dépense était nécessaire pour transférer à EDC l'exposition au risque de la totalité du portefeuille de la CCC à Cuba dans le cadre du transfert à EDC de la gestion financière du programme de contrats à Cuba. Le montant représente les dépenses engagées pendant un mois. La prime d'assurance totale de 1,14 million de dollars est amortie sur 12 mois (la durée de la couverture) sur la base de la moyenne pondérée estimée des soldes en souffrance des prêts.
Charges totales	28 420 \$	38 448 \$	10 028 \$	
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(13 912) \$	(14 586) \$	674 \$	
Crédits parlementaires	15 655 \$	15 482 \$	173 \$	L'écart favorable reflète le montant calculé et distribué par le SCT conformément aux conventions collectives signées ou à d'autres rajustements à la rémunération faits entre le 1 ^{er} août 2012 et le 31 juillet 2013.
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	1 743 \$	896 \$	847 \$	

(*) Les prévisions pour 2013-14 sont comparées au budget établi il y a trois ans. La troisième année du Plan d'entreprise 2011-12 à 2015-16 correspond au dernier budget opérationnel approuvé par le Conseil du Trésor.

TABLEAU E - ANALYSE DES ÉCARTS, BUDGET PROPOSÉ POUR 2014-15 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2013-14

	BUDGET PROPOSÉ 2014-15	PRÉVISIONS 2013-14	AUGMENTATION (DIMINUTION)	EXPLANATIONS
PRODUITS				
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 107 404 \$	1 752 785 \$	354 619 \$	La hausse est essentiellement attribuable aux honoraires touchés et reconnus au début des travaux prévus dans le cadre du contrat important de vente de véhicules blindés légers (VBL) signé en 2013-14.
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(2 107 404) \$	(1 752 785) \$	(354 619) \$	Équivalait aux opérations commerciales et aux opérations liées aux services d'acquisition compte tenu de la nature "consécutives" des contrats de la CCC.
Frais de service	20 070 \$	13 728 \$	6 342 \$	La hausse est essentiellement attribuable aux honoraires touchés et reconnus au début des travaux prévus dans le cadre du contrat important de vente de véhicules blindés légers (VBL) signé en 2013-14.
Autres produits	235 \$	235 \$	- \$	
Produits financiers	400 \$	243 \$	157 \$	Cette hausse est principalement attribuable à un solde de trésorerie plus élevé que prévu.
Gain (perte) de change	- \$	302 \$	(302) \$	Aucun gain ni perte de change ne sont prévus au budget. Les soldes de change à découvert sont surveillés et maintenus à un niveau minimal.
Produits nets	20 706 \$	14 508 \$	6 198 \$	
CHARGES				
Dépenses de remédiation de contrats	527 \$	- \$	527 \$	En 2014-15, un montant de 522 000 dollars est affecté au titre des dépenses de remédiation de contrats, ce qui est beaucoup moins que les dépenses moyennes engagées au cours des dix dernières années de 1,9 million de dollars par année. Ce faible niveau des dépenses prévues au titre de la remédiation de contrats reflète les solides pratiques de la CCC en matière de gestion du risque et des contrats.
Frais d'administration	31 314 \$	28 245 \$	3 069 \$	La hausse est entièrement attribuable aux efforts soutenus déployés pour gérer le contrat important lié aux VBL signé et entré en vigueur en 2013-14, ainsi qu'aux dépenses directes liées à la mise sur pied et à l'exploitation de bureaux additionnels en Chine. Par ailleurs, les dépenses administratives totales du siège social de la CCC seront légèrement réduites dans le cadre de la deuxième année de l'initiative de deux ans mise en place par la direction en vue de mieux aligner les ressources de la Corporation sur ses futures activités.
Frais d'assurances pour le programme de passation de contrats avec Cuba	963 \$	175 \$	788 \$	La dépense était nécessaire pour transférer à EDC l'exposition au risque de la totalité du portefeuille de la CCC à Cuba dans le cadre du transfert à EDC de la gestion financière du programme de contrats à Cuba. Le montant représente les dépenses engagées pendant onze mois. La prime d'assurance totale de 1,14 million de dollars est amortie sur 12 mois (la durée de la couverture) sur la base de la moyenne pondérée estimée des soldes en souffrance des prêts.
Charges totales	32 804 \$	28 420 \$	4 384 \$	
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(12 098) \$	(13 912) \$	1 814 \$	
Crédits parlementaires	14 240 \$	15 655 \$	(1 415) \$	La baisse reflète la première année d'une réduction progressive sur trois ans des crédits parlementaires qui aboutira à l'indépendance financière de la CCC dès 2017-18.
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	2 142 \$	1 743 \$	399 \$	

ANNEXE I



SECTEURS D'ACTIVITÉ ET PROPOSITIONS DE VALEUR

SECTEURS D'ACTIVITÉ FONDÉS SUR LE MODÈLE DE PASSATION DE CONTRATS DE GOUVERNEMENT À GOUVERNEMENT

APPD	DÉFENSE ET SÉCURITÉS MONDIALES	AFFAIRES COMMERCIALES INTERNATIONALES
PROPOSITION DE VALEUR DE LA CCC POUR LES EXPORTATEURS CANADIENS		
<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux acquisitions du DoD - la CCC est exemptée de la majorité des dispositions Buy America grâce à un règlement des États-Unis • Administration des contrats et des paiements facilités par la CCC • Aucun frais de service • En tant que sous-traitant de la CCC, le fournisseur est représenté par le gouvernement du Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat avec le gouvernement du Canada permet de rehausser la crédibilité de l'entreprise, d'atténuer les risques et d'éliminer certaines exigences coûteuses imposées par les acheteurs des gouvernements étrangers • Permet souvent à l'acheteur du gouvernement étranger d'attribuer des contrats sur appel d'offres restreint • Meilleur accès aux opportunités d'affaires avec des acheteurs des gouvernements étrangers • Meilleur accès au soutien du gouvernement du Canada, y compris des ambassades 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat avec le gouvernement du Canada permet de rehausser la crédibilité de l'entreprise, d'atténuer les risques et d'éliminer certaines exigences coûteuses imposées par les acheteurs des gouvernements étrangers • Permet souvent à l'acheteur du gouvernement étranger d'attribuer des contrats sur appel d'offres restreint • Meilleur accès aux opportunités d'affaires avec des acheteurs des gouvernements étrangers • Meilleur accès au soutien du gouvernement du Canada, y compris des ambassades
PROPOSITION DE VALEUR DE LA CCC POUR LES ACHETEURS DES GOUVERNEMENTS ÉTRANGERS		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantie que l'exportateur canadien a été sélectionné au terme d'un examen visant à valider ses capacités techniques, financières et administratives • Attestation de prix justes et raisonnables, conformément aux politiques du gouvernement du Canada sur les coûts et l'établissement des prix. • Garantie d'exécution du contrat - inscrite dans le Defense Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS). • Gestion des contrats - gestion des différends, assurance de la qualité et atténuation des risques • Service de la gestion des contrats pour le compte du DoD 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme direct de passation de contrats de gouvernement à gouvernement • Garantie du gouvernement du Canada que les modalités contractuelles seront respectées • Un processus rigoureux de gestion des risques permet d'assurer que seuls les fournisseurs qualifiés sont appuyés par la CCC • Processus opérationnels fiables, transparents et conformes à l'éthique • Surveillance systématique des projets et assurance de la qualité • Tout produit ou service d'un exportateur canadien peut être fourni et adapté pour satisfaire aux exigences de l'acheteur du gouvernement étranger • Plus rapide et économique que le programme FMS des États-Unis 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme direct de passation de contrats de gouvernement à gouvernement • Garantie du gouvernement du Canada que les modalités contractuelles seront respectées • Un processus rigoureux de gestion des risques permet d'assurer que seuls les fournisseurs qualifiés sont appuyés par la CCC • Processus opérationnels fiables, transparents et conformes à l'éthique • Surveillance systématique des projets et assurance de la qualité
SERVICES DE LA CCC ALIGNÉS SUR PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA		
SERVICES D'APPROVISIONNEMENT EN APPUIS À DES PROGRAMMES D'ASSISTANCE INTERNATIONALE DU GOUVERNEMENT	BUREAUX DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL EN CHINE CONJOINTEMENT AVEC LE MAECI	ENTENTE DE SERVICES PARTAGÉS AVEC PPP CANADA

ANNEXE II



MANDAT, PROFIL ORGANISATIONNEL ET GOUVERNANCE

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

Pour la période de 2014-15 à 2018-19, l'objectif stratégique de la CCC restera centré sur l'amélioration de l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers conformément aux trois énoncés de valeur interdépendants suivants :

- Le gouvernement du Canada s'attend à ce que la CCC soit **fiable, efficace et rentable** dans le cadre de l'exécution de son mandat qui consiste à soutenir l'expansion du commerce en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers prioritaires, et les acheteurs des gouvernements étrangers, à se procurer des biens et des services du Canada;
- Les exportateurs canadiens comptent sur la CCC pour les aider à accroître leur **compétitivité** en leur permettant d'accéder aux marchés publics étrangers grâce au mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, et à des prix concurrentiels;
- Les acheteurs des gouvernements étrangers souhaitent que la CCC, en tant que société d'État du gouvernement du Canada, fasse preuve de **collaboration** lorsqu'elle propose des solutions de gouvernement à gouvernement avec les exportateurs canadiens.

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

La Corporation est instituée pour les fins suivantes :

- a. *aider à l'expansion du commerce extérieur du Canada;*
- b. *fournir une assistance aux personnes intéressées, au Canada*

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

La CCC a été établie en 1946 pour appuyer les efforts de reconstruction entrepris après la Seconde Guerre mondiale afin d'aider le gouvernement du Canada à acheminer l'aide aux pays européens et de faciliter l'accès des produits et services canadiens en Europe. Au regard de son vaste mandat, la CCC a été désignée par le gouvernement du Canada comme responsable de l'APPD entre le Canada et les États-Unis. En 1956, on lui a confié l'administration, pour le compte du gouvernement du Canada, de l'APPD, dont les dispositions prévoient que les exportations canadiennes de matériel militaire vers le DoD des États-Unis dont la valeur dépasse 150 000 dollars américains doivent faire l'objet d'un contrat avec la CCC. Depuis 1960, une approche semblable est en place pour la fourniture de biens et services à l'Agence spatiale nord-américaine (NASA). Les dispositions de cette approche ne sont pas obligatoires, comme c'est le cas dans le cadre du programme de l'APPD, mais la NASA a tout de même choisi d'effectuer 90 % de ses achats auprès de fournisseurs canadiens par l'intermédiaire de la CCC.

LE PORTEFEUILLE DU COMMERCE INTERNATIONAL

Le portefeuille du commerce international offre des services visant à répondre aux besoins des entreprises canadiennes qui souhaitent faire des affaires à l'étranger. La prestation de ces services

est assurée par : le SDC du MAECD, qui fournit des conseils sur les marchés et des renseignements sur les contacts d'affaires et mène des activités de promotion; EDC, qui fournit des solutions en matière de financement, de garantie et d'assurance; et la CCC, qui établit des ententes avec des gouvernements étrangers et propose des services de structuration de contrats, de négociation, de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et d'approvisionnement en provenance du Canada.

L'expertise de la CCC en matière de passation de contrats et d'approvisionnement est complémentaire aux services de promotion du commerce offerts par le MAECD et aux produits financiers proposée par EDC. En effet, la CCC met à profit son savoir-faire et ses capacités pour conclure avec les acheteurs des gouvernements étrangers des contrats de gouvernement à gouvernement dans le secteur de la défense et de la sécurité, ainsi que dans le secteur des infrastructures dans les marchés émergents.

Afin d'atteindre les résultats prévus dans le Plan d'action sur les marchés mondiaux de 2013, la CCC et le MAECD œuvrent à l'établissement d'un PE afin de consolider leur collaboration dans les marchés étrangers. À cet égard, les deux organisations travailleront de concert pour mettre en place des initiatives d'échange de renseignements, réaliser des activités de développement des affaires, et déployer des efforts communs de marketing et de coordination afin d'appuyer le volet exportation de la stratégie d'approvisionnement en matière de défense à venir, de manière à soutenir davantage les exportateurs canadiens.

Suivant la même optique visant à consolider les approches de collaboration, la CCC et EDC continueront à travailler ensemble afin de circonscrire dans un PE leurs relations et leurs efforts sur des domaines d'intérêt commun afin d'offrir aux exportateurs canadiens un ensemble coordonné de services de soutien.

Le gouvernement du Canada poursuit un programme commercial ambitieux, et est fermement engagé à accroître le nombre d'accords de libre-échange (ALE) avec d'autres pays. Dans son discours du Trône de 2013, le gouvernement a énoncé clairement son orientation visant à « élargir le commerce avec les marchés émergents

en Asie et dans les Amériques dans le cadre du Partenariat transpacifique ». Le Plan d'action sur les marchés mondiaux, publié en novembre 2013, vise à cibler les marchés qui comptent pour les entreprises canadiennes et à veiller à la promotion des intérêts canadiens sur ces marchés. Pour ce faire, il accorde la priorité à la réalisation d'activités commerciales et à la mise à profit de l'ensemble d'outils commerciaux du Canada comme moyen d'assurer la réussite commerciale. La CCC agit à titre d'organisation commerciale complémentaire au regard de l'exécution de ces orientations stratégiques, étant donné qu'elle garantit ou crée l'accès à des marchés dans des secteurs qui sont généralement exclus des accords commerciaux, comme la défense et la sécurité, ou alors à de nouveaux marchés dans des pays avec lesquels le Canada n'a pas encore conclu d'ALE.

La CCC appuie les priorités du gouvernement du Canada en s'acquittant de son mandat qui consiste à soutenir l'expansion du commerce en améliorant l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers grâce à son mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement. En tant que société d'État, la CCC est particulièrement bien positionnée pour à la fois contribuer à l'élaboration des politiques publiques du gouvernement du Canada et assurer la mise en œuvre de celles-ci. Grâce à sa collaboration active avec des entreprises canadiennes dans les marchés du secteur public, la CCC a acquis une connaissance approfondie des possibilités et des défis qui se présentent à ces entreprises, et peut ainsi transmettre ces connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques au sein du gouvernement du Canada.

L'expertise de la CCC en matière de passation de contrats et d'approvisionnement est complémentaire aux services de promotion du commerce et aux produits financiers offerts par le MAECD et EDC respectivement. En outre, elle contribue de manière concrète au commerce grâce à l'exécution de contrats de gouvernement à gouvernement dans des marchés prioritaires. De concert avec ces intervenants, la CCC permet d'améliorer l'avantage concurrentiel des exportateurs canadiens et d'accroître au maximum les chances de réussite au moyen de l'ouverture de nouveaux marchés très prometteurs.

EXAMEN DU MANDAT

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

D'après les conclusions de l'examen, la CCC joue un rôle unique pour ce qui est de permettre aux exportateurs canadiens d'accéder à des marchés qu'elles auraient de la difficulté à accéder autrement. En plus, le modèle d'affaires de la CCC permet d'atténuer les risques à la fois pour l'exportateur canadien et l'acheteur du gouvernement étranger, en plus de réduire leurs coûts opérationnels. Plus important encore, l'examen constate que les exportateurs canadiens disent vouloir et nécessiter que la CCC continue à jouer son rôle actuel et qu'elle élargisse, dans la mesure du possible, son intervention au regard des marchés publics. Ces exportateurs comprennent la proposition de valeur associée au mandat de la CCC et sont conscients de l'importance que revêt cette dernière pour la réussite de leurs entreprises ainsi que pour la création et la conservation d'emplois au Canada.

La Corporation a réagi aux constatations de l'examen en prenant des initiatives qui lui permettront de continuer à améliorer ses services et ses activités commerciales. Plus précisément, elle a pris les initiatives suivantes :

Premièrement, pour éviter qu'il y ait un chevauchement au sein du portefeuille du

commerce international, la CCC, de concert avec le SDC du MAECD et EDC, a élaboré des protocoles visant à établir les domaines d'intérêt et de collaboration. Ces nouveaux protocoles assureront une meilleure collaboration et coordination dans les efforts déployés pour aider les exportateurs canadiens à accéder aux marchés publics étrangers dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des infrastructures. En outre, en collaboration avec EDC, la Corporation a élaboré une approche pour transférer son volet de financement des transactions commerciales à Cuba afin de mieux équilibrer les risques, tout en continuant à soutenir les exportateurs canadiens avec lesquels elle fait des affaires depuis les vingt dernières années et avec d'autres qui sont présents dans ce marché.

Deuxièmement, la Corporation a accru la transparence de sa stratégie d'établissement des prix dans les secteurs DSM et ACI en la diffusant sur son site Web. La stratégie d'établissement des prix est fondée sur l'évaluation des risques et sur un rigoureux processus de vérification préalable des fournisseurs, qui englobe leurs compétences administratives, financières et techniques et leur capacité à exécuter des projets internationaux.

Troisièmement, la CCC a à améliorer son système détaillé de suivi des dépenses, lequel ventile les recettes et les dépenses par contrat, appui l'élaboration des analyses et des prévisions financières par secteur d'activité et permet d'effectuer des analyses comparatives des coûts pour les futurs projets.

Quatrièmement, la CCC travaille à l'élaboration d'un système de suivi pour saisir des données relatives à l'envergure des clients exportateurs. Ces données lui permettront d'améliorer l'établissement des rapports concernant le soutien aux PME.

Cinquièmement, la CCC a perfectionné sa méthode pour déterminer les avantages que ses différents secteurs d'activité procurent aux Canadiens. Entre autres, une analyse financière approfondie des dépenses associées à la gestion des contrats dans le cadre de l'APPD a été réalisée afin d'établir clairement les coûts de fonctionnement par rapport aux crédits parlementaires que reçoit la CCC pour administrer l'accord et aux retombées positives créées pour les exportateurs canadiens.

GOVERNANCE DE LA CORPORATION

La CCC est une société d'État mère constituée aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, et elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. Elle compte deux sources de financement distinctes : les crédits alloués par le Parlement du Canada et les frais perçus par ses offres de services.

La CCC a son siège à Ottawa (Ontario) et elle compte environ 140 employés. Elle améliore les résultats du Canada dans le domaine du commerce international en réalisant des opérations commerciales concrètes avec des gouvernements étrangers et des exportateurs canadiens, opérations qui suscitent une activité économique et des emplois au Canada. Pour ce faire, la Corporation met à profit ses services de maître d'œuvre, dans le cadre desquels elle conclut des contrats avec des gouvernements étrangers sur l'achat de produits et services canadiens, puis des contrats avec des fournisseurs canadiens pour répondre aux obligations des contrats signés avec lesdits gouvernements. La CCC offre également des services d'approvisionnement, qui permettent aux gouvernements étrangers d'acheter des produits et des services du Canada.

La CCC est régie par la loi qui l'a créée, soit la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Cette dernière confère également à la CCC un éventail de pouvoirs, dont celui d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire. Par conséquent, la CCC négocie et exécute des contrats bilatéraux de gouvernement à gouvernement et facilite ainsi des opérations d'exportation pour le compte des exportateurs canadiens. Chaque année, le ministre du Commerce international fournit une orientation à la CCC dans un Énoncé des priorités et des responsabilités, qui charge la CCC de contribuer de façon intégrante à la réalisation des objectifs commerciaux du Canada.

Outre la loi qui l'a créée, la Corporation est assujettie aux lois fédérales suivantes :

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

La CCC applique une norme élevée en matière de gouvernance afin de garantir la gestion judicieuse des ressources que le gouvernement du Canada lui confie. En tant que société d'État, elle appartient à part entière au gouvernement du Canada et elle est régie par un conseil d'administration indépendant. En outre, 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*, 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

Le conseil d'administration exerce ses responsabilités conformément aux dispositions générales de la *Loi sur la CCC* et à la partie X de la *LGFP*. 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 examine le Plan d'entreprise quinquennal et le Rapport annuel, tous deux approuvés par le ministre du Commerce international et déposés devant le Parlement. Il se réunit aussi tous les trimestres pour examiner l'ensemble des activités de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter du rendement de l'organisation par rapport à ses objectifs.

Le conseil d'administration comprend le président du conseil, le président et chef de la direction de la Corporation, lesquels sont nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée fixée par ce dernier, et neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximum de quatre ans. 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.

En 2013, le conseil d'administration a donné suite à l'engagement pris par le gouvernement en faveur de la réduction du déficit en examinant son régime de gouvernance pour y repérer les possibilités de rationalisation. C'est ainsi qu'il a éliminé un de ses comités (le Comité des priorités), amalgamé les Comités de la gouvernance et des ressources humaines et a décidé que ses comités et lui-même tiendraient désormais leurs réunions ensemble, de manière à réduire les frais de déplacement et les dépenses connexes. En outre, le conseil a examiné son programme de promotion afin de mettre davantage à profit sa participation aux activités et aux forums internationaux clés qui font valoir les capacités du Canada et les services de soutien au commerce offerts par la Corporation.

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

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

Comité de gouvernance et des ressources

humaines : Il élabore et met en œuvre des pratiques et procédures afin que le conseil d'administration et la Corporation exercent leurs activités efficacement et conformément à des normes élevées de gouvernance. Il supervise la stratégie et les procédés de gouvernance en vue de l'établissement des grandes priorités organisationnelles, y compris la stratégie de communication, la philosophie de la CCC relative à la responsabilité sociale des entreprises et la gestion du rendement de l'organisation. En outre, ce comité voit chaque année à ce que le conseil fasse son auto-évaluation qui contribue à renforcer la gouvernance et à accroître l'efficacité en son sein. Le Comité trouve et recommande, selon les demandes lui étant présentées, des profils et des candidats pour doter les postes d'administrateurs, y compris ceux du président du conseil d'administration et du président et chef de la direction, aux fins d'évaluation par le ministre du Commerce international. Il examine aussi les nominations et la rémunération des dirigeants de la CCC et formule des recommandations à cet égard. Le Comité apporte un appui au président du conseil lorsqu'il s'agit d'évaluer le rendement du président et chef de la direction de la CCC et de présenter des recommandations au ministre du Commerce international relativement à la rémunération de ce dernier. Enfin, le Comité examine les politiques sur les ressources humaines et formule des recommandations à ce sujet, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et le bien-être des employés.

Comité de vérification : Il s'intéresse surtout à l'efficacité des pratiques de gestion financière et des risques, à l'exécution des vérifications, à l'établissement de rapports exacts et à l'évaluation de l'éthique des activités de la Corporation. En ce qui concerne ses activités de vérification, il supervise l'audit financier annuel, la fonction de vérification interne et la réponse aux exigences du Bureau du vérificateur général (BVG). Le directeur de la Vérification interne et les représentants du BVG participent à toutes les réunions du Comité de vérification.

Le Conseil mesure régulièrement sa propre efficacité et l'apport de chaque administrateur au moyen d'un processus d'évaluation annuel par les pairs, en vue d'améliorer le rendement individuel

et collectif. Par ailleurs, l'équipe de la vérification interne de la CCC rend compte au Comité de vérification du conseil d'administration.

Grâce au suivi et à la vérification de la gestion financière, des rapports et des activités, le Comité améliore les cadres de rendement, de gouvernance et de responsabilisation de la Corporation. Par l'examen spécial complet de la Corporation que le BVG a réalisé en 2009, il atteste des efforts déployés par elle en matière de gouvernance et de politiques et reconnaît que les processus et les systèmes de la CCC sont conçus et exploités d'une façon qui permet d'offrir des services efficaces et pertinents aux exportateurs canadiens.

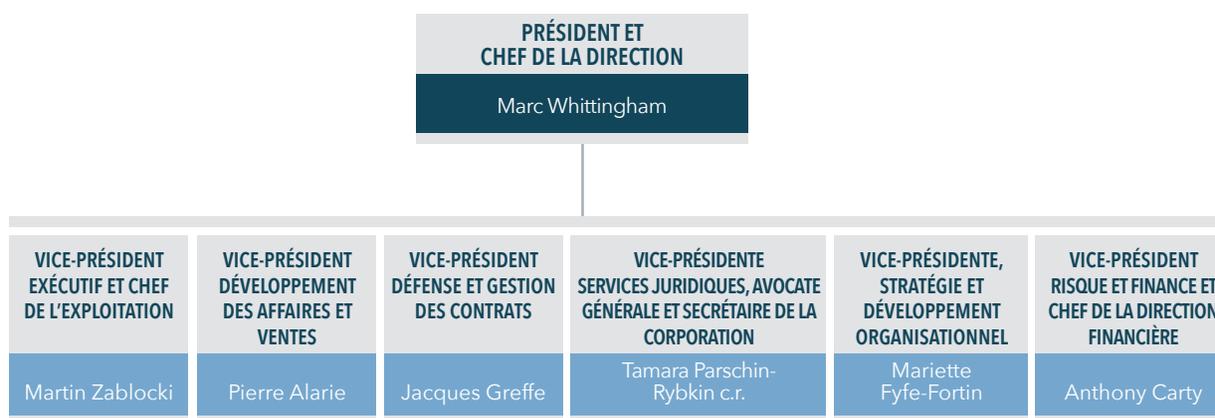
En plus des pratiques de gouvernance décrites ci-dessus, la CCC établit des politiques et des processus pour orienter le travail de ses employés et les aider à atteindre un rendement élevé soutenu. Dans ce contexte, la CCC applique les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada en tenant une assemblée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

COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION

Le président est le chef de la direction de la CCC et, au nom du conseil d'administration, il lui incombe d'orienter et de gérer les activités de la Corporation. Avec l'approbation du conseil, le Comité de la

haute direction, composé du président et des vice-présidents, fixe les priorités organisationnelles afin que la CCC puisse atteindre ses objectifs stratégiques, conformément à son mandat. La *Loi sur la CCC* et la *LGFP* servent à guider le processus décisionnel et les activités de l'organisation. Lié par le Code de conduite et le Code de déontologie des affaires de la CCC, le Comité de la haute direction s'assujettit aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle. Les salaires de tous les membres de la haute direction, à l'exception de celui du chef de la direction, suivent les échelles salariales et les politiques de rémunération approuvées par le conseil d'administration. La rémunération du chef de la direction est fixée par le gouverneur en conseil.

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



COMITÉ DU RISQUE ET DES OCCASIONS D'AFFAIRES

Ce comité a été établi pour étudier, au moyen d'un processus de consultation horizontal et vertical, les enjeux ou questions qui ont des répercussions sur la gestion et l'orientation générales de la Corporation. Il analyse les questions aux niveaux stratégique, opérationnel et transactionnel. Il assume les responsabilités et les rôles suivants :

- Promouvoir une culture organisationnelle de gestion du risque et des occasions d'affaires à la CCC.
- Examiner des propositions commerciales à divers stades, analyser les résultats et évaluer à la fois le risque et les possibilités.
- Formuler des recommandations sur les propositions commerciales, y compris en ce qui concerne les propositions de prix, et veiller à ce que l'affectation des ressources soit alignée sur les stratégies approuvées.
- Évaluer et garantir l'alignement des objectifs ministériels sur la stratégie relative au risque.
- Formuler des recommandations sur les communications externes.

ANNEXE III



GLOSSAIRE DES TERMES

ACDI	Agence canadienne de développement international	MAECD	Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
ACI	Affaires commerciales internationales	MDN	Ministère de la Défense nationale
AIAC	Association des industries aérospatiales du Canada	NASA	Agence spatiale américaine
AICDS	Association des industries canadiennes de défense et de sécurité	NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
ALE	Accord de libre-échange	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
APPD	Accord sur le partage de la production de défense	OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
BR	Bureaux régionaux	PARCA	Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud	PARCLC	Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada	PDG	Président-directeur général
CCC	Corporation commerciale canadienne	PE	Protocole d'entente
CIIC	China International Intellectech Corporation	PIB	Produit intérieur brut
CO	Chef des opérations	PME	Petite et moyenne entreprise
CROA	Comité du risque et des occasions d'affaires	PPM	Programme de partenariat mondial
DoD des États-Unis	Département de la Défense des États-Unis	PPP	Partenariats public-privé
DSM	Défense et sécurité mondiales	PRO	Planification des ressources de l'organisation
EDC	Exportation et développement Canada	RH	Ressources humaines
FESCO	Foreign Enterprise Service Company	RSE	Responsabilité sociale des entreprises
FMI	Fonds monétaire international	SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
FMS	Ventes de matériel militaire à l'étranger	SDC	Service des délégués commerciaux
GRE	Gestion du risque d'entreprise	SGEDD	Système électronique de gestion des documents et des dossiers
GTSR	Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction	TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada	USD	Dollars américains
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	VBL	Véhicules blindés légers