



CROISSANCE GRÂCE À LA DIVERSIFICATION ET À L'INNOVATION

Corporation Commerciale Canadienne

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2018-19 À 2022-23

BUDGET DE FONCTIONNEMENT • BUDGET D'INVESTISSEMENT • PLAN D'EMPRUNT



CCC

Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation

Canada 

L'agence canadienne de passation de contrats internationaux de gouvernement à gouvernement

MANDAT

La Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État du gouvernement du Canada établie en vue **d'appuyer l'expansion des échanges commerciaux** entre le Canada et d'autres pays.

MISSION

La CCC appuie l'expansion du commerce en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés publics étrangers grâce à un mécanisme de passation de contrats de **gouvernement à gouvernement**.

ENGAGEMENT

CCC s'engage à être **un partenaire de confiance** pour les acquisitions faites à partir du Canada dans le cadre de contrats de gouvernement à gouvernement. CCC offre ses services où l'accès au marché, l'atténuation des risques et la compétitivité bénéficient d'ententes de gouvernement à gouvernement.



Canadian Commercial Corporation
Corporation Commerciale Canadienne

350, rue Albert, bureau 700
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Tél. : 1-613-996-0034 Téléc. : 1-613-995-2121
Sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-800-748-8191
www.ccc.ca/fr-ca

La Corporation commerciale canadienne et son logo 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. © Corporation commerciale canadienne, 2018. Tous droits réservés.



Le but principal de la CCC est d'accroître les exportations canadiennes

Le but principal de la CCC est d'accroître les exportations canadiennes et d'appuyer le plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada. La stratégie d'entreprise de la CCC met l'accent sur la prestation d'aide à l'exportation pour les secteurs en croissance au Canada et l'augmentation de l'accès aux marchés étrangers par les exportateurs. Cette stratégie s'appuie sur les objectifs suivants :

1

Croissance grâce à la diversification et à l'innovation

CCC s'engage à augmenter sa base d'exportateurs canadiens. Des stratégies innovatrices anticipent et répondent aux besoins des exportateurs canadiens, assurant ainsi de nouveaux débouchés commerciaux parmi plusieurs secteurs industriels et marchés géographiques.

2

Développement intégré des affaires avec le gouvernement du Canada

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

3

Amélioration des services

La CCC fournira les services de la plus haute qualité pour les relations d'affaires au pays et à l'étranger. En favorisant des effectifs aux compétences uniques et en établissant des manières de créer de la capacité, de l'efficacité et de la valeur, la CCC répondra aux besoins d'un nombre croissant d'exportateurs dans divers marchés. La CCC investira aussi dans une culture d'amélioration continue afin de mener à un service à la clientèle exceptionnel.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	3
1. Aperçu de la CCC	8
2. Environnement de planification	16
3. Stratégie d'entreprise	22
4. Plan financier	33
4.1 Budget de fonctionnement pour 2018-2019	33
4.2 Budget d'investissement de 2018-2019 à 2022-2023	34
4.3 Plan d'emprunt de 2018-2019 à 2022-2023	34
4.4 Objectifs financiers	35
4.5 Principales hypothèses de planification quinquennale	37
4.6 Prévisions pour 2017-2018	42
4.7 États financiers	43
Glossaire	48

SOMMAIRE

La Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État créée dans le but de soutenir le développement du commerce entre le Canada et d'autres pays. Le mandat de la CCC appuie pleinement le plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada.

Le modèle d'affaires de la CCC est unique au monde :

En tant qu'organisation canadienne de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, le service principal de la CCC prévoit la mise en œuvre de contrats de maître d'œuvre avec les acheteurs issus de gouvernements étrangers afin de fournir des biens et des services disponibles à être exportés du Canada. La CCC conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens afin de se conformer aux modalités prévues dans les contrats conclus avec les gouvernements étrangers. Avec cette approche, la CCC garantit que les modalités des contrats seront respectées et réduit ainsi les risques pour les deux parties. De plus, cette approche incite davantage à l'approvisionnement du Canada.

La CCC est un acteur important de l'approche pangouvernementale visant à favoriser le commerce international :

La CCC reconnaît l'importance capitale du commerce international pour l'économie canadienne. En 2016-2017, la CCC a collaboré avec 182 exportateurs à la livraison de plus de 2,6 milliards de dollars en biens et services canadiens à l'étranger, soutenant ainsi environ 19 900 emplois à valeur ajoutée pour les Canadiens. La CCC a également signé des contrats totalisant 843,3 millions de dollars au cours des trois premiers trimestres de 2017-2018, découlant d'une sensibilisation ciblée auprès des exportateurs canadiens répartis dans de nombreux marchés cibles. En ouvrant de nouveaux marchés autant aux grandes multinationales qu'aux petites et moyennes entreprises (PME), la CCC contribue à la création d'emplois pour les Canadiens, en particulier pour la classe moyenne.

La CCC se concentre sur la diversification de son portefeuille en vue de créer de nouveaux débouchés pour les exportateurs canadiens :

La CCC a réalisé de grands progrès dans la diversification de son portefeuille pour s'assurer d'élargir les avantages tirés de ses services par les exportateurs canadiens. Des projets comme le réaménagement d'un aéroport des Bermudes, les ventes d'une technologie de compteurs d'eau intelligents à la Barbade et les livraisons de potasse au Bangladesh sont des exemples de l'éventail de secteurs dans lesquels la CCC peut apporter son soutien aux exportateurs canadiens. De plus, la CCC a aussi participé au développement des capacités d'infrastructure aux Caraïbes, s'alignant avec le gouvernement du Canada dans ses efforts constants de reconstruction dans la région.

Le présent plan d'entreprise porte sur une période enthousiasmante pour CCC, alors qu'elle se concentre sur la diversification pour élargir son influence dans des secteurs clés :

S'appuyant sur ses principaux points forts et sur les secteurs qui profitent le plus du modèle de gouvernement à gouvernement, la CCC s'est positionnée pour se concentrer sur les secteurs clés qui sont en croissance et qui reflètent les priorités du gouvernement du Canada. Ces secteurs sont notamment : (1) l'aérospatiale civile, (2) la construction et l'infrastructure, (3) la technologie propre, l'environnement et l'énergie, (4) la technologie de l'information et des communications et la sécurité, ainsi que (5) la défense.

CCC a l'intention d'accroître l'ampleur et la richesse de l'ensemble de projets tout en aidant les exportateurs canadiens évoluant dans des secteurs qui apportent des contributions importantes d'un point de vue stratégique à l'économie du Canada en termes d'emploi, d'innovation et de productivité.

Un soutien constant est apporté par la CCC, au nom du gouvernement du Canada, à l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis : L'APPD sert à assurer le maintien d'une infrastructure industrielle de défense nord-américaine forte, en mettant en contact des fournisseurs canadiens et américains à l'aide d'une chaîne d'approvisionnement intégrée. Il offre aux entreprises canadiennes novatrices des occasions de faire connaître leurs technologies, tandis que la recherche et le développement, soutenus par l'APPD, aident les entreprises à élargir leurs gammes de produits, ce qui les rend plus susceptibles d'exporter leurs produits vers d'autres marchés internationaux. L'APPD sert aussi de point d'accès essentiel au marché américain de la défense ainsi que de plateforme pour les entreprises canadiennes, particulièrement pour les PME, afin d'augmenter leur capacité à concurrencer mondialement. En 2016-2017, la CCC a apporté pour 676 millions de dollars de contrats avec les États-Unis, permettant la création ou le maintien d'environ 5 200 emplois à valeur ajoutée. Il s'agit d'une grande valeur pour le Canada et ses exportateurs, puisque la CCC ne reçoit pas de crédits et n'a pas de frais de service pour mener ses activités contractuelles.

Services de la CCC : La CCC exécute son mandat à l'aide de deux principaux secteurs d'activité. Le premier, ACI, couvre quatre secteurs industriels diversifiés : (1) l'aérospatiale civile, (2) la construction et l'infrastructure, (3) la technologie propre, l'environnement et l'énergie, et (4) la technologie de l'information et des communications et la sécurité. Le deuxième secteur d'activité, Défense et sécurité mondiales (DSM), couvre un cinquième secteur industriel, la défense, qui comprend l'administration de l'APPD entre le Canada et les États-Unis ainsi que la vente de matériel de défense et de sécurité dans le monde.

Les autres activités de la CCC incluent notamment la fourniture de biens et de services pour le compte des programmes d'aide internationale du gouvernement du Canada et la gestion de dix bureaux commerciaux canadiens en Chine pour Affaires mondiales Canada.

ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION DE LA CCC

La croissance économique mondiale devrait rester stable au cours des prochaines années. Toutefois, les taux de croissance de chaque pays peuvent grandement varier, menant à un paysage international imprévisible. Les marchés américains et chinois demeureront les meneurs de la croissance économique tout au long de la période de planification. L'expansion économique à des marchés de première importance en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient offrira de nouvelles possibilités aux exportateurs canadiens. Le soutien gouvernemental aide les exportateurs canadiens à innover davantage dans un contexte mondial de plus en plus instable. La CCC aide à fournir aux exportateurs un avantage concurrentiel dans les marchés difficiles en réduisant les risques associés au rendement pour les acheteurs et au paiement pour les exportateurs, en fournissant des pratiques efficaces de passation de contrat et en réduisant potentiellement les coûts liés aux appels d'offres ainsi que les délais de passation de contrat.

Les mégatendances liées aux changements technologiques, l'environnement et l'urbanisation, le pouvoir économique changeant et les changements démographiques ouvriront des portes aux exportateurs canadiens dans des secteurs comme la cybersécurité, la défense régionale et les systèmes de sécurité, l'infrastructure et la technologie propre. Ces mégatendances se maintiendront durant toute la période de planification, permettant d'entreprendre plus de stratégies de développement des secteurs ciblés en collaboration avec d'autres gouvernements et partenaires de l'industrie.

Les personnes, les processus et les systèmes sont essentiels à la capacité de CCC de remplir avec succès son mandat et d'atteindre ses objectifs.

Un investissement important dans le développement des affaires est en cours, ciblant le renforcement des compétences et des processus afin d'aider la diversification de CCC dans les secteurs de l'industrie en rapide croissance. Le réseau de représentants à l'étranger de CCC lui permettra de tirer le maximum de bénéfices d'un accès accru aux acheteurs des gouvernements étrangers. La CCC est aussi en pleine transformation à l'interne afin de soutenir son expansion sectorielle tout en s'assurant que la gestion de l'augmentation du volume d'affaires prévue se fera avec une efficacité maximale.

STRATÉGIE D'ENTREPRISE DE LA CCC

Le but de la CCC est d'accroître les exportations canadiennes et d'appuyer le plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada. Pour atteindre ce but, la stratégie d'entreprise de la CCC consiste à se diversifier dans les principaux secteurs en croissance et à augmenter l'accès aux marchés étrangers pour les exportateurs canadiens. Cette stratégie est conforme aux directives formulées par le ministre de la diversification du commerce international et est appuyée par les trois objectifs suivants :

1. **Croissance grâce à la diversification et à l'innovation** – CCC s'engage à augmenter sa base d'exportateurs canadiens. Des stratégies innovatrices anticipent et répondent aux besoins des exportateurs canadiens, assurant ainsi de nouveaux débouchés commerciaux parmi plusieurs secteurs industriels et marchés géographiques.
2. **Développement intégré des affaires avec le gouvernement du Canada** – Les efforts d'expansion des affaires que déploie la CCC dans les marchés cibles incarnent pleinement une stratégie pangouvernementale visant à faciliter les ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement, en profitant de la contribution importante d'autres intervenants du gouvernement du Canada.
3. **Amélioration des services** – La CCC fournira les services de la plus haute qualité pour les relations d'affaires au pays et à l'étranger. En

favorisant des effectifs aux compétences uniques et en établissant des manières de créer de la capacité, de l'efficacité et de la valeur, la CCC répondra aux besoins d'un nombre croissant d'exportateurs dans divers marchés. La CCC investira aussi dans une culture d'amélioration continue afin de mener à un service à la clientèle exceptionnel.

La CCC s'engage à mener ses relations d'affaires à l'étranger conformément aux normes reconnues internationalement et aux lois en vigueur. En outre, le cadre de gestion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) de la CCC soutient et oriente son approche en matière de respect des principes environnementaux, sociaux et éthiques.

Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC améliorera ses politiques et procédures visant à soutenir ses pratiques, conformément aux lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour les entreprises multinationales et aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU.

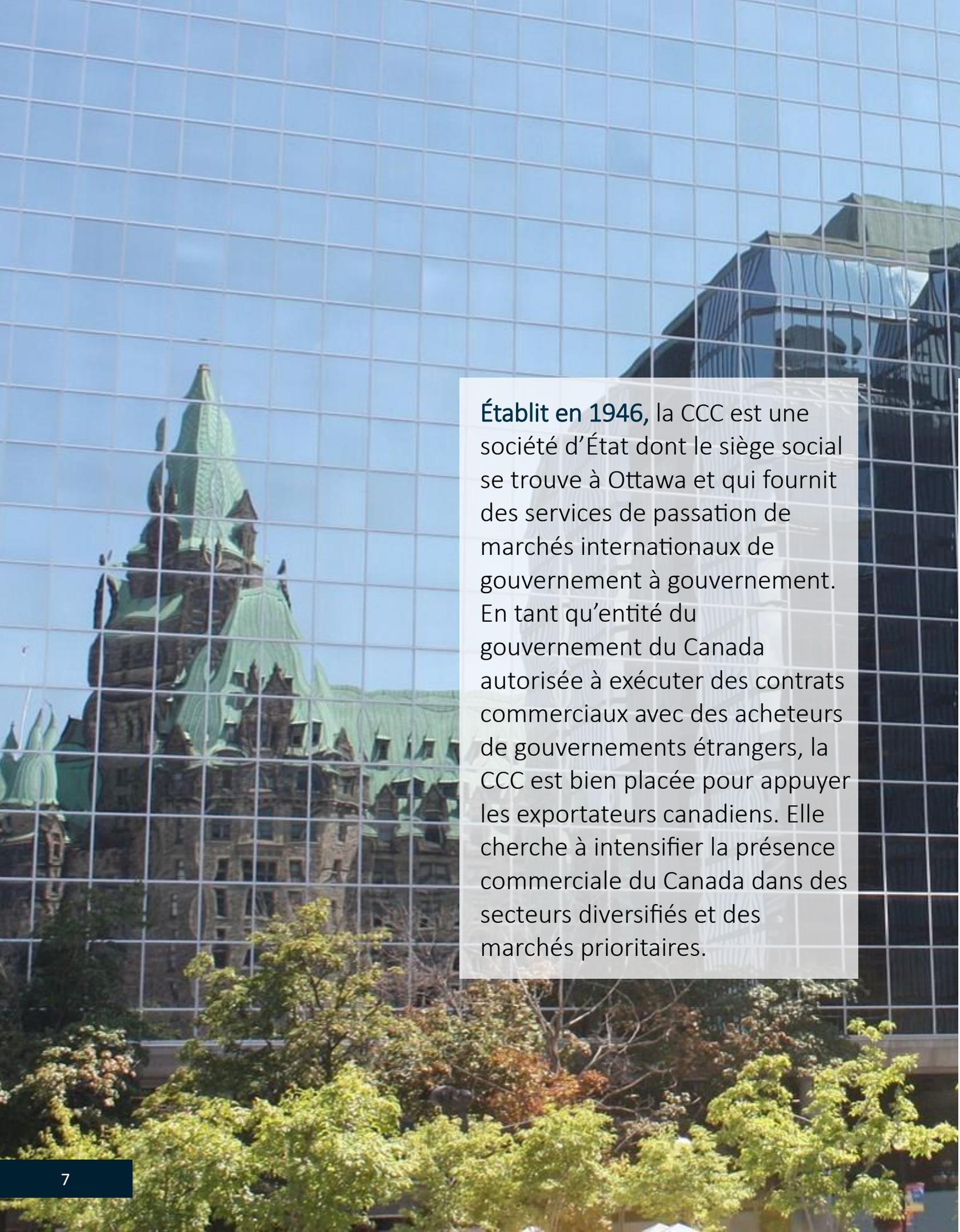
Le Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI) de la CCC a aligné ses pratiques de vérification préalable en matière de lutte contre la subornation et la corruption avec les pratiques exemplaires internationales, et la CCC encourage activement les entreprises avec lesquelles elle travaille à élaborer et à adopter des programmes internes de contrôle, d'éthique et de conformité afin de prévenir et de déceler la subornation. Le processus de vérification préalable de la CCC concernant les transactions internationales garantit également que des pratiques exemplaires aient été mises en place pour veiller à ce que les transactions évitent toute subornation ou corruption tout en protégeant les droits de la personne.

PLAN FINANCIER DE LA CCC

Le plan financier de la CCC pour les années 2018-2019 à 2022-2023 décrit son budget de fonctionnement, son budget d'investissement et son plan d'emprunt, ainsi que ses états financiers pro forma, ses objectifs financiers et ses principales hypothèses sous-jacentes à la planification quinquennale.

Compte tenu de la grande valeur du développement des affaires de la CCC et des échéances de longue date qui y sont liées, il est possible que les revenus varient pendant la période de référence. Par exemple, il pourrait y avoir un déficit dans une année et un excédent important dans une autre. La nature des activités de la CCC repose sur la demande et les priorités des acheteurs de gouvernements étrangers. Comme il n'y a pas de crédits et que la CCC ne peut pas facturer de frais pour assumer les coûts liés à la gestion du programme de l'APPD, la CCC risque de dépendre davantage des activités pour lesquelles des frais sont générés. En 2018-2019, les coûts assumés par le gouvernement du Canada pour le fonctionnement du programme de l'APPD s'élevaient à 11,6 millions de dollars. Ces coûts étaient autrefois assumés par un crédit.

Bien que la CCC ait généralement affiché des excédents d'exploitation, notamment des excédents importants lors des trois derniers exercices financiers, elle prévoit des déficits d'exploitation de 5,3 millions de dollars pour 2017-2018, de 3,2 millions de dollars pour 2018-2019 et de 2 millions de dollars pour 2019-2020. Ces déficits découlent de changements des dates de livraison prévues faisant l'objet d'un contrat : les revenus qui devaient être gagnés au cours de ces exercices ont été reportés, ce qui augmentera ainsi les revenus prévus pour les exercices futurs. À l'avenir, l'accent mis sur le développement des affaires par la CCC et la méthode sectorielle de la gestion des relations améliorera la profondeur et la qualité des projets dans ses activités d'affaires. De ce fait, le flux de transactions et la génération des frais seront plus stables.



Établit en 1946, la CCC est une société d'État dont le siège social se trouve à Ottawa et qui fournit des services de passation de marchés internationaux de gouvernement à gouvernement. En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs de gouvernements étrangers, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens. Elle cherche à intensifier la présence commerciale du Canada dans des secteurs diversifiés et des marchés prioritaires.

APERÇU

En 1956, la CCC s'est vu confier la gestion de la participation du gouvernement du Canada à l'APPD entre le Canada et les États-Unis. Cet accord fait partie intégrante du maintien du Canada dans une bonne infrastructure industrielle de défense nord-américaine ainsi que de sa participation active à celle-ci.

SERVICES

Le principal service de la CCC consiste à établir des contrats de gouvernement à gouvernement avec des acheteurs de gouvernements étrangers pour la fourniture de biens et services qui peuvent être exportés à partir du Canada. La CCC conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens afin de satisfaire à ces exigences. À l'aide de cette approche, la CCC garantit que les modalités des contrats avec les acheteurs de gouvernements étrangers seront respectées, réduisant ainsi les risques et fournissant un incitatif supplémentaire à s'approvisionner au Canada. Elle offre en outre des solutions personnalisées permettant de répondre aux besoins en matière d'acquisition de l'acheteur. Ces processus permettent souvent d'être plus efficace et efficient que ne l'aurait permis leur propre processus interne.

La CCC réduit aussi les risques pour les exportateurs canadiens :

1. en tirant parti de sa capacité, en tant qu'organisation du gouvernement du Canada, à suivre de près les progrès et à résoudre des problèmes qui peuvent survenir pendant la durée du contrat;
2. en réduisant les risques associés à la perception des paiements et les coûts de développement des affaires;
3. en contribuant à la conclusion de contrats et de modalités de paiement plus avantageux pour les exportateurs canadiens, plus particulièrement pour les PME;
4. en faisant la promotion des principes de l'éthique et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour aider les entreprises canadiennes à augmenter leurs ventes à l'étranger. La CCC vérifie également si ses pratiques commerciales sont éthiques et aide les exportateurs canadiens à évoluer dans des environnements de risques complexes.

Avant de prendre part à une transaction, la CCC vérifie les capacités techniques, administratives et financières des fournisseurs afin de s'assurer qu'ils puissent exécuter leurs obligations contractuelles.

Outre la passation de contrats de gouvernement à gouvernement, la CCC apporte son soutien à l'approvisionnement en biens et services pour le compte de programmes d'aide internationale gérés par divers ministères du gouvernement du Canada.

SECTEURS D'ACTIVITÉ

Les secteurs d'activité de la CCC appuient la passation de contrats des exportateurs canadiens dans un éventail d'industries et de secteurs afin d'accroître l'accès aux marchés partout dans le monde.

Ventes dans le secteur Affaires commerciales internationales (ACI)

Conformément à la stratégie de diversification de la CCC, l'équipe ACI se concentre sur quatre secteurs principaux : (1) l'aérospatiale civile, (2) la construction et l'infrastructure, (3) la technologie propre, l'environnement et l'énergie ainsi que (4) la technologie de l'information et des communications et la sécurité. Ces secteurs en croissance représentent les domaines prioritaires pour les acheteurs étrangers et s'accordent avec le plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada.

Le secteur d'activité des ACI de la CCC comprend également les programmes des systèmes de loterie électronique et de passation de contrats à Cuba.

Programme de passation de contrats à Cuba – Grâce au soutien apporté par la CCC aux exportateurs canadiens, la valeur cumulative des contrats conclus depuis 1991 avec les industries cubaines du sucre et du tourisme a atteint plus de 1 milliard de dollars. Le programme simplifie les processus d'approvisionnement en établissant une correspondance efficace entre les besoins de Cuba en approvisionnement et les fournisseurs canadiens. De plus, il permet de transférer aux institutions financières canadiennes le risque lié aux paiements des clients cubains, et de résoudre les éventuels problèmes contractuels.

Programme de systèmes de loterie électronique – La participation de CCC apporte de la transparence et de la crédibilité au fonctionnement des loteries électroniques nationales au Honduras et au Nicaragua. En outre, il est à noter que ces loteries nationales aident à générer des fonds pour des programmes sociaux comme les soins de santé ou l'éducation.

Ventes dans le secteur Défense et sécurité mondiales (DSM)

Le secteur d'activité DSM de la CCC s'emploie à bonifier la compétitivité des entreprises canadiennes et les aide à réaliser des ventes dans le marché mondial de la défense. Le secteur DSM comporte deux volets : (1) les ventes au DoD dans le cadre de l'APPD entre le Canada et les États-Unis et (2) les ventes liées aux secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité sur les marchés mondiaux.

Ventes au DoD dans le cadre de l'APPD entre le Canada et les États-Unis – La CCC aide les entreprises canadiennes à décrocher des contrats auprès du DoD en leur offrant un accès privilégié au marché découlant de l'APPD et d'autres règlements américains connexes. L'APPD permet également aux exportateurs canadiens de profiter du programme des ventes militaires à l'étranger (Foreign Military Sales) des États-Unis, puisqu'ils peuvent vendre leurs produits au DoD qui les intègre à son stock pour les revendre ensuite à des pays tiers. Dans tous les contrats à fournisseur exclusif, la CCC utilise Services publics et approvisionnement Canada (SPAC) pour transmettre au DoD une évaluation du prix juste et raisonnable au nom du gouvernement du Canada.

Au cours des 61 dernières années, la valeur des contrats signés dans le cadre de l'APPD s'est chiffrée à plus de 30 milliards de dollars, et le Canada et les États-Unis ont tous les deux reconnu que cet accord revêtait une importance cruciale pour l'infrastructure industrielle de défense de l'Amérique du Nord. Pour les entreprises canadiennes, le marché du DoD est souvent un tremplin qui leur permet de rehausser leur compétitivité et de décrocher d'autres contrats de vente à l'échelle mondiale. En vertu de l'APPD, tous les achats du DoD des États-Unis effectués au Canada doivent faire l'objet de contrats conclus par l'entremise de la CCC si leur valeur d'approvisionnement est supérieure à 250 000 \$ US.¹

¹En 2017, le gouvernement des États-Unis a relevé le seuil de 150 000 dollars américains. Cette modification devrait avoir peu d'incidence sur les activités de la CCC, puisque la majorité des contrats dépassent le nouveau montant.

Ventes en aérospatiale, en défense et en sécurité sur les marchés mondiaux – La CCC aide les exportateurs canadiens dans les secteurs de l’aérospatiale, de la défense et de la sécurité à augmenter les ventes aux partenaires des secteurs publics internationaux et aux alliés de l’Organisation du Traité de l’Atlantique Nord. La CCC se fonde sur l’expérience acquise dans le cadre des ventes au DoD et du programme Ventes militaires à l’étranger.

Autres activités commerciales

Services d’approvisionnement – La CCC aide des ministères et organismes du gouvernement canadien dans l’acquisition et la livraison de biens et de services destinés à des bénéficiaires des programmes d’aide internationale du Canada. À cet égard, la CCC a entrepris un large éventail de projets d’approvisionnement allant de la fourniture de divers services de formation à la livraison de systèmes de communication, d’équipement servant au contrôle des frontières ainsi que d’installations et d’équipement de bioconfinement. Grâce à la CCC, les biens et les services sont acquis de manière économique et efficiente.

Bureaux commerciaux canadiens – Conscient de la croissance énorme des villes chinoises de second rang, le gouvernement du Canada a approché la CCC en 2009 pour lui demander de participer à l’établissement et à la gestion de six bureaux de représentation commerciale du Canada dans ces villes affichant un taux de croissance rapide. Après le succès initial du modèle d’affaires, quatre villes supplémentaires ont ensuite été ajoutées; la CCC travaille à gérer chacun des dix bureaux efficacement et de façon rentable.

GOUVERNANCE 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 de la diversification du commerce international. Sa principale source de financement est constituée des frais de service générés par ses secteurs d’activités.

Le gouvernement du Canada régit les sociétés d’État par ses lois habilitantes et la LGFP. La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* régit la CCC, définit son rôle et la structure de gouvernance de son Conseil d’administration. Elle octroie également à la CCC un éventail de pouvoirs, en particulier, celui d’exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire. Selon la LGFP, la CCC doit notamment :

- Présenter un rapport annuel, un plan d’entreprise et un budget de fonctionnement au ministre responsable;
- Rendre le rapport financier trimestriel public moins de 60 jours après la fin de chaque trimestre;
- Se soumettre régulièrement à des vérifications du Bureau du vérificateur général.

Outre la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, la CCC est assujettie aux lois fédérales qui suivent, ainsi qu’à toute nouvelle loi ou politique ou tout nouveau règlement qui vise les sociétés d’État :

- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur l’accès à l’information*
- *Loi fédérale sur la responsabilité*
- *Loi sur la corruption d’agents publics étrangers*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d’actes répréhensibles*
- *Loi canadienne sur l’évaluation environnementale*
- *Loi sur les langues officielles*

Conseil d'administration

Aux termes de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et de la partie X de la LGFP, le Conseil d'administration est responsable de l'intendance de la CCC. Le Conseil est responsable des activités courantes de la CCC et veille à ce que cette dernière exécute comme elle se doit les politiques d'intérêt public pour le compte du gouvernement du Canada. Le Conseil apporte un leadership et de l'orientation à l'équipe de direction de la CCC. Il établit en outre les orientations à long terme de la CCC, conformément aux directives formulées par le ministre du Commerce international.

Le Conseil se compose du président du Conseil, du président et chef de la direction et d'un maximum de neuf administrateurs (minimum de cinq). Le président du Conseil et le président et chef de la direction sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre du Commerce international, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat de quatre ans. Le mandat est renouvelable et n'a pas de durée maximale. Le président du Conseil et le président de la direction sont nommés pour un mandat d'une durée déterminée par le gouverneur en conseil. La CCC veillera à appuyer l'engagement du gouvernement au principe de la diversité et de l'inclusion dans la mise sur pied d'un nouveau processus de nomination ouvert, transparent et fondé sur le mérite pour pourvoir les postes vacants au sein du Conseil d'administration de la CCC.

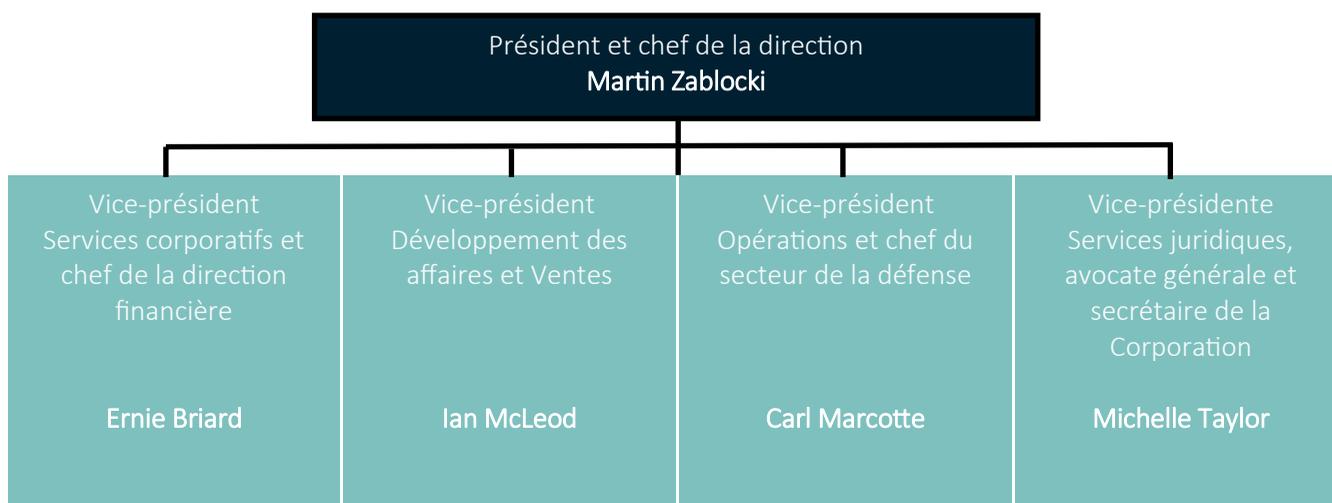
Le Conseil d'administration remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire de sous-comités, notamment le Comité des opérations, le Comité de gouvernance et des ressources humaines et le Comité de vérification. Les comités se penchent sur les questions liées à leur mandat respectif qui sont portées à l'attention du Conseil. Le Conseil a également rédigé des descriptions pour les postes de chef de la direction, de président du Conseil et d'administrateurs, puis a élaboré une matrice des compétences requises pour sa composition. Pour de plus amples renseignements sur le Conseil d'administration de la CCC, veuillez consulter le site www.ccc.ca/fr-ca.

Structure des unités opérationnelles

La CCC compte trois unités opérationnelles et une unité de services organisationnels. Ces unités opérationnelles sont Développement des affaires et Ventes, Opérations et Défense et Services juridiques. Ces unités opérationnelles apportent du soutien aux exportateurs tout au long du cycle de vie du projet de manière professionnelle et éthique. L'unité fonctionnelle des Services organisationnels s'assure que les fonctions liées à la stratégie d'entreprise, aux ressources humaines, à la technologie de l'information, à la gestion du risque et aux finances répondent aux besoins opérationnels et stratégiques des unités opérationnelles. Chaque unité de la CCC est dirigée par un vice-président, responsable du rendement et des résultats de l'organisation.

Comité de la haute direction

Le président est responsable d'orienter et de gérer les activités de la CCC. Le Comité de la haute direction est composé du président et de quatre vice-présidents. Avec l'approbation du Conseil d'administration, le Comité de la haute direction établit la stratégie d'entreprise et les objectifs stratégiques connexes à l'appui du mandat de la CCC. Lié par le *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC, le Comité de la haute direction est assujéti aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle. Les salaires de tous les cadres de direction de la CCC, à l'exception du président, suivent les échelles salariales du personnel de direction de la fonction publique du Canada pour les postes des niveaux EX-1 à EX-5. Les politiques sur la rémunération des cadres de direction sont approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du président est régie par le Programme de gestion du rendement pour les personnes nommées par le gouverneur en Conseil et est approuvée par celui-ci à la suite d'une recommandation du Conseil d'administration.



Gestion du risque, intégrité des affaires et structures organisationnelles clés

Comité du risque et des occasions d'affaires

Le Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA) a été établi en tant que comité consultatif auprès du président pour assurer la mise en place de pratiques de gestion prudente du risque répondant aux besoins opérationnels de la Corporation. Il met en balance les occasions d'affaires avec les risques qu'elles présentent et offre un forum de discussion ouverte. Il analyse les enjeux stratégiques, opérationnels et transactionnels, en tenant compte des catégories de risques définies dans le cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) de la CCC. Le CROA :

- s'assure que le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation demeure pertinent et reflète les principales pratiques de l'industrie;
- examine et évalue les projets d'exportation à divers stades pour s'assurer que les risques et les occasions d'affaires sont équilibrés et que les énoncés relatifs au seuil d'exposition et de tolérance au risque de la CCC sont respectés;
- examine toutes les transactions à l'exportation générant des frais de service pour s'assurer que les frais proposés sont suffisants pour couvrir les risques et les besoins en ressources prévus.

Comité de conformité en matière d'intégrité

La CCC continue à peaufiner son approche de la responsabilité sociale des entreprises et son processus de diligence raisonnable pour les harmoniser avec les pratiques exemplaires. Les procédures du CCMI aident à cerner les problèmes éthiques aux premières étapes des relations d'affaires entre un acheteur étranger et un exportateur canadien potentiel en tirant parti de la proposition de valeur de la CCC. Le CCMI :

- veille à l'alignement du Cadre d'intégrité de la Corporation avec les pratiques commerciales exemplaires;
- veille au maintien des processus de vérification préalable de la conformité en matière d'intégrité de manière à lutter efficacement contre la subornation et la corruption d'agents publics étrangers dans le cadre des transactions de la CCC;
- examine les profils des exportateurs canadiens et étrangers des points de vue de l'éthique et de l'intégrité, dans le contexte de possibilités d'exportations précises, et présente des recommandations au CROA.

De plus, et conformément aux lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques (l'OCDE) pour les entreprises multinationales adoptées par le gouvernement du Canada, le CCMI incite les exportateurs canadiens à élaborer et à prendre des mesures adéquates afin de prévenir et de repérer la subornation, la corruption et les violations des droits de la personne ainsi que de mettre de l'avant la prise de conscience et le respect des politiques par les employés à l'aide de programmes de formation.

Pour s'assurer que son personnel comprenne l'importance d'adopter un comportement éthique, la CCC a élaboré un *Code de conduite et de déontologie des affaires* qui expose clairement et systématiquement les attentes pour tous les employés sur le plan de l'éthique. Chaque employé doit lire cette politique chaque année et signer un formulaire attestant qu'il l'a lue et comprise. Les employés doivent en outre suivre avec succès une formation en matière de lutte contre la subornation et la corruption. La CCC a également adopté des politiques relatives à la dénonciation et à la lutte contre le harcèlement.

La CCC contribue à la préparation du rapport annuel présenté au Parlement conformément à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (LCAPE). Ce rapport décrit les activités des ministères et organismes du gouvernement à l'appui des exigences de la LCAPE.

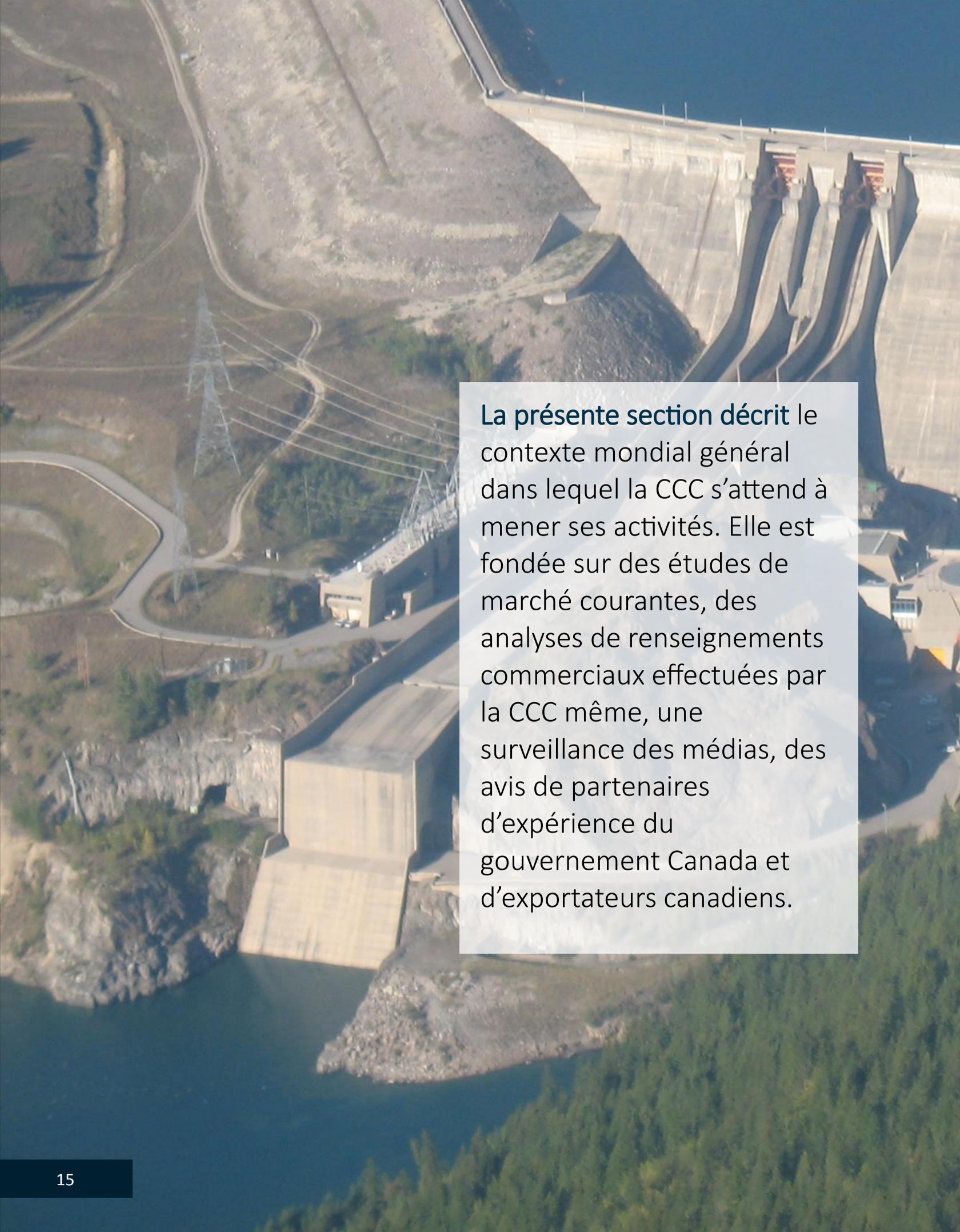
En s'appuyant sur ses points forts en matière de pratiques commerciales éthiques, la CCC élaborera une politique relative aux droits de la personne qui sera dotée de pratiques connexes visant à améliorer l'approche de la CCC dans ce domaine afin qu'elle soit conforme aux lignes directrices de l'OCDE. Cette politique intègre le contexte des droits de la personne dans le processus décisionnel pour le soutien apporté par la CCC aux transactions.

RESSOURCES HUMAINES

La CCC compte actuellement environ 140 employés à temps plein.

Soixante-quinze pour cent (75 %) des employés de la CCC sont membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Le reste des employés ne sont pas syndiqués.





La présente section décrit le contexte mondial général dans lequel la CCC s'attend à mener ses activités. Elle est fondée sur des études de marché courantes, des analyses de renseignements commerciaux effectuées par la CCC même, une surveillance des médias, des avis de partenaires d'expérience du gouvernement Canada et d'exportateurs canadiens.

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES

La croissance économique mondiale devrait rester stable au cours des prochaines années. Les économies avancées continueront à être menées par le rendement de l'économie américaine. Les prédictions pour la croissance américaine ont été ramenées à 2,1 % pour 2017 (comparativement à 2,3 %) et une croissance identique est prévue pour 2018. Cette baisse est le reflet de l'incertitude entourant l'entrée en vigueur et les effets des changements de la politique fiscale américaine.² Tandis que les États-Unis freinent la croissance économique mondiale, plusieurs pays de la zone euro, notamment la France, l'Allemagne et l'Italie, dépasseront probablement les croissances prévues.

La taille de l'économie chinoise est l'élément clé de la croissance économique des marchés émergents. La croissance prévue est de 6,7 % pour 2017, et de 6,4 % pour 2018. L'ANASE-5 (Indonésie, Malaisie, Philippines, Thaïlande, Vietnam) maintiendra une croissance de 5 %, et l'Inde est en voie de dépasser ses objectifs. Ces niveaux de croissance tiennent pour acquises de fortes dépenses des secteurs publics dans leurs économies respectives.

L'Amérique latine devrait connaître une remontée graduelle pour 2017 et 2018 dû aux résultats économiques bonifiés au Brésil et en Argentine. Le Mexique dépasse également les attentes et le Fonds

monétaire international a augmenté ses prédictions de croissance pour 2017, les faisant passer de 1,7 % à 1,9 %. La plupart des autres pays de la région ont connu une réduction des croissances prévues du fait de leur exposition continue à des produits de base à faibles prix.³

La croissance attendue de 2,6 % pour 2017 et de 3,4 % pour 2018 pour l'Afrique subsaharienne repose sur la poursuite de l'augmentation modérée des prix des produits de base.⁴ Le niveau des dettes souveraines étant élevé dans toute la région, l'exposition aux taux d'intérêt menace la croissance. Bien que la majorité des pays africains soient des exportateurs nets de produits de base, des pays comme l'Égypte, le Kenya, la Tanzanie et le Botswana pourraient offrir de nouvelles possibilités puisqu'ils sont des importateurs nets de produits de base et qu'ils profitent des produits de base à faible prix qui sont présentement disponibles.

Les taux de croissance du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Afghanistan et du Pakistan seront probablement plus faibles en 2017, mais devraient remonter en 2018. Les tensions régionales et les prix du pétrole sont des facteurs influents d'importance sur les prédictions de l'activité économique de la région.⁵ Une hausse des prix du pétrole est attendue pour 2018, ce qui devrait aider la région à se stabiliser.⁶

²FMI, « Perspectives de l'économie mondiale » juillet 2017. <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017> (consulté le 22 novembre 2017)

³Ibid

⁴Ibid

⁵EDC, « Prévisions à l'exportation » printemps 2017. <https://www.edc.ca/FR/Knowledge-Centre/Economic-Analysis-and-Research/Pages/global-export-forecast.aspx> (consulté le 22 novembre 2017)

⁶Ibid

La montée du protectionnisme est un facteur de risque important menaçant la croissance économique mondiale. Bien que les accords commerciaux internationaux soient toujours en négociation, le retrait des États-Unis de l'accord de Partenariat transpacifique en janvier 2017 et la réouverture de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) mettent en évidence ce défi croissant.

ENVIRONNEMENT GÉOPOLITIQUE

Plusieurs facteurs géopolitiques affecteront l'environnement commercial de la CCC. Ces facteurs comprennent la relation de la Chine avec ses voisins du sud-est de la mer de Chine, les conflits déclarés de la région moyen-orientale, les tensions entre le Qatar et les autres membres du Conseil de coopération du Golfe, la montée de la présence internationale russe dans le milieu de la défense et la présence chinoise à l'étranger. En Amérique latine, les résultats des élections présidentielles au Mexique, en Colombie et au Brésil peuvent avoir un impact important sur les politiques gouvernementales. De surcroît, l'augmentation de la fréquence et de l'importance des catastrophes naturelles causées par les changements climatiques ont des effets sur les régions les plus vulnérables, notamment sur les Caraïbes.

LE CONTEXTE CANADIEN

L'économie canadienne est demeurée rigoureuse et l'OCDE a accru ses attentes quant au rendement économique au Canada. Elle prévoit maintenant une croissance de 3,2 % en 2017, surpassant toutes les autres économies du G7 (c.-à-d. la France, l'Allemagne, l'Italie, le Japon, le Royaume-Uni et les États-Unis).⁷

Étant donné que l'économie intérieure du Canada est relativement petite, les exportations y jouent un

rôle crucial dans ses perspectives économiques. On s'attend à ce que les exportations totales du Canada s'apprécient de 6 % en 2017, reflétant la hausse prévue du prix des produits de base.⁸ Le principal moteur de la croissance des exportations cette année sera l'énergie, avec une hausse des exportations de 18 %, découlant en partie de l'augmentation des prix et du retour à des volumes d'exportation plus normaux après les incendies de 2016 en Alberta. En 2018, on prévoit que l'aérospatiale sera le secteur qui affichera la plus importante croissance, avec des prévisions de hausse de 17 %.⁹ La croissance des exportations pourrait être compromise si les barrières commerciales des principaux partenaires commerciaux du Canada augmentaient. Par exemple, la renégociation de l'ALENA ou les augmentations supplémentaires de certaines barrières, comme les taxes récemment imposées par les États-Unis sur le bois d'œuvre résineux canadien, auront une incidence sur le volume des exportations canadiennes.

Les nouveaux secteurs qui combinent l'innovation, la recherche et le développement favoriseront la croissance et l'emploi intérieurs. L'industrie canadienne des technologies propres compte à l'heure actuelle 774 entreprises, ce qui dépasse l'industrie aérospatiale ou automobile.¹⁰ Cette industrie emploie plus de Canadiens que les industries de la foresterie, de la pharmaceutique ou des dispositifs médicaux, et constitue un secteur prioritaire du plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada.¹¹ De même, l'industrie aérospatiale canadienne a apporté plus de 28 milliards de dollars au produit intérieur brut du Canada en 2015 et emploie directement presque 90 000 personnes dans des postes hautement qualifiés et hautement rémunérés, tout en soutenant 120 000 autres emplois partout au pays.¹²

⁷OCDE, « Perspectives économiques intermédiaires » 20 septembre 2017. <http://www.oecd.org/fr/eco/perspectives/perspectives-economiques-analyses-et-projections/> (consulté le 22 novembre 2017)

⁸EDC, « Prévisions à l'exportation » printemps 2017. <https://www.edc.ca/FR/Knowledge-Centre/Economic-Analysis-and-Research/Pages/global-export-forecast.aspx> (consulté le 22 novembre 2017)

⁹Ibid

¹⁰Niedoba, Sara, *Canadian Business*, « Canada's Cleantech Industry is Bigger than you Think ». 19 mai 2016 <http://www.canadianbusiness.com/innovation/canadas-cleantech-industry-is-bigger-than-you-think/> (consulté le 22 novembre 2017)

¹¹Ibid

¹²SDE et AIAC, « L'état de l'industrie aérospatiale canadienne » rapport 2017. https://www.ic.gc.ca/eic/site/ad-ad.nsf/fra/h_ad03964.html (consulté le 22 novembre 2017).

La croissance de la concurrence mondiale continue d'avoir une incidence sur les exportateurs canadiens. Le défi est accentué par le soutien que les autres gouvernements fournissent à leurs propres entreprises exportatrices afin de les rendre plus compétitives et pour soutenir leurs industries nationales. Ces mécanismes de soutien vont de mécanismes de financement avantageux jusqu'à la prestation d'importants efforts de défense d'intérêts politiques par les gouvernements pour le compte de leurs entreprises nationales.

POSSIBILITÉS ET DÉFIS

Mégatendances et incidences sur la CCC

Les mégatendances sont de grandes forces transformatrices mondiales qui ont une incidence profonde sur les affaires, les économies, les industries et sur les individus. Trois grandes organisations (Price Waterhouse Coopers, Hay Group et Ernst & Young) ont déterminé que les tendances suivantes avaient une portée mondiale : (1) les changements environnementaux et technologiques, (2) l'urbanisation, (3) l'équilibre oscillant du pouvoir économique, et (4) les changements démographiques.

Les changements environnementaux et technologiques – Au fur et à mesure que la technologie prend une place toujours croissante dans toute sorte de biens, les entreprises de technologie sont davantage en mesure d'influer sur les marchés non traditionnels et, ultimement, de livrer concurrence dans ceux-ci. Cela amène une nouvelle concurrence en jeu, et peut entraîner des changements perturbateurs et transformateurs au sein de ces marchés (p. ex. Uber). Les changements climatiques ont une influence sur la productivité agricole (particulièrement avec la désertification), l'intensité et la fréquence des catastrophes

naturelles, et la hausse du niveau de la mer. On s'attend à ce que ces changements mènent à d'autres transferts de populations, à une augmentation du nombre de réfugiés et de crises humanitaires connexes.

L'urbanisation – L'environnement et l'urbanisation sont étroitement liés, la taille toujours croissante des villes affectant tous les types de besoins en ressources naturelles. La sécurité de l'eau et alimentaire deviennent des enjeux cruciaux avec la croissance de la consommation et de la densité de population. Les villes représentent de 60 à 80 % de la consommation totale d'énergie et émettent 70 % de l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre.¹³ L'augmentation de la consommation d'énergie entraînera une hausse des émissions de carbone et créera une demande croissante pour des technologies propres et pour d'autres solutions qui mèneront à des villes plus intelligentes.

L'équilibre oscillant du pouvoir économique – La balance du pouvoir économique continue à s'éloigner de l'Occident. Cependant, les taux de croissance de la Chine, bien que toujours élevés par rapport à ceux de l'Occident, ont chuté. Cela a entraîné une demande et des prix plus faibles pour les produits de base à l'échelle mondiale.¹⁴ L'Inde a bénéficié de ces prix plus bas et, en les conjuguant avec des réformes économiques, a renforcé sa croissance au cours des deux dernières années. En revanche, l'Afrique a été durement touchée par les faibles prix des produits de base.¹⁵ L'expansion des marchés émergents entraîne l'augmentation des possibilités offertes aux exportateurs canadiens.

¹³Organisation des Nations Unies, « World Cities Report 2016 – Urbanization and Development, » 2016. <https://unhabitat.org/world-cities-report> (consulté le 22 novembre 2017)

¹⁴PWC, « Megatrends, » n.d. <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends.html> (consulté le 22 novembre 2017)

¹⁵ibid

Les changements démographiques – Les changements démographiques se poursuivront au cours des prochaines années. Le vieillissement des populations en Europe, en Amérique du Nord et dans certaines parties de l'Asie exigera un taux d'activité sur le marché du travail plus élevé et de l'immigration afin d'accroître la disponibilité de la main-d'œuvre. Les entreprises devront valoriser leurs employés et trouver des façons créatives d'attirer et de conserver les travailleurs, qui deviendront de plus en plus temporaires.

Dépenses militaires

À l'échelle mondiale, les dépenses militaires devraient rester stables en 2018. La possibilité de conflits régionaux et les préoccupations en matière de sécurité interne influencent et stimulent les approvisionnements militaires locaux dans l'Asie du Sud-Est, en Amérique du Sud et en Afrique. Les États-Unis ont augmenté leurs dépenses militaires de 1,7 % en 2016, une tendance qui devrait se maintenir étant donné l'accent mis sur la défense par la nouvelle administration.¹⁶

Malgré des tendances en matière de dépenses militaires relativement stables à l'échelle mondiale, les dépenses de chaque pays peuvent varier considérablement d'une année à l'autre. La hausse récente des prix du pétrole pourrait pousser certaines régions comme le Moyen-Orient et d'autres pays dépendant des exportations de pétrole comme l'Équateur et le Pérou à remettre l'accent sur leurs dépenses militaires.

IMPLICATIONS POUR LA CCC?

Pertinence accrue pour la CCC – Avec l'accroissement des risques et de la complexité du commerce international, les exportateurs canadiens peuvent tirer profit du soutien de la CCC pour devenir plus compétitifs au sein du marché mondial. Le modèle

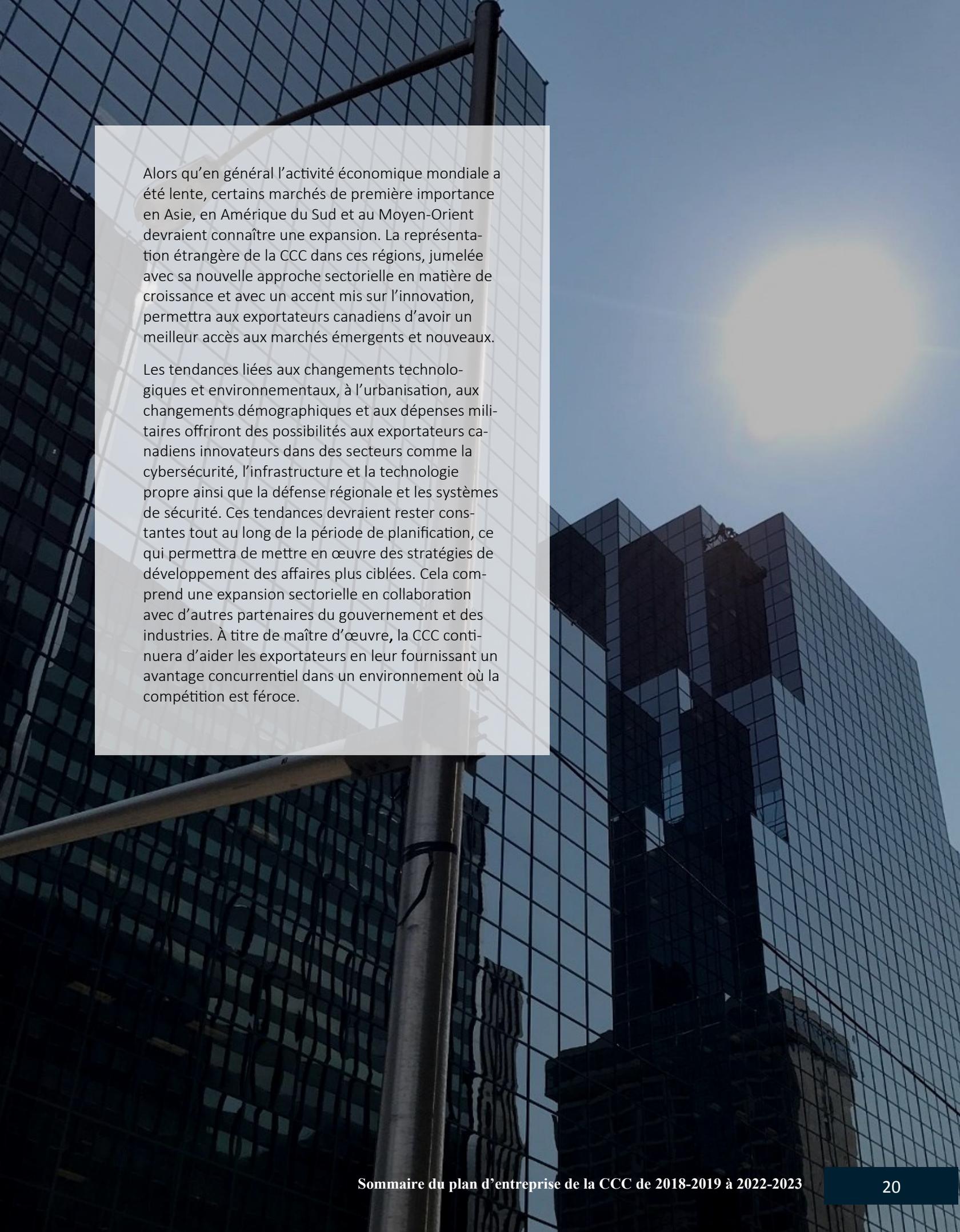
unique de la CCC apporte un avantage concurrentiel :

1. en réduisant les risques associés au rendement pour les acheteurs et au paiement pour les fournisseurs;
2. en fournissant des pratiques efficaces de passation de contrat; et
3. en réduisant potentiellement les coûts liés aux appels d'offres ainsi que les délais de passation de contrat.

L'avantage concurrentiel fourni par le modèle de la CCC contribue à contrebalancer le soutien accordé aux exportateurs étrangers par leurs gouvernements respectifs et visant à promouvoir leurs intérêts commerciaux. Cela comprend la défense d'intérêts politiques, des programmes d'assurance et de crédit, le financement des études de faisabilité, etc. La participation de la CCC à une approche pangouvernementale visant à faciliter le commerce international englobe les importantes contributions d'autres intervenants du gouvernement du Canada (ministres et hauts fonctionnaires, Exportation et développement Canada [EDC], le Service des délégués commerciaux [SDC], le réseau des attachés militaires des Forces canadiennes, et d'autres).

Le soutien apporté par la CCC à l'APPD entre le Canada et les États-Unis est essentiel pour garantir que les exportateurs canadiens demeurent partie intégrante de l'infrastructure industrielle de défense nord-américaine. L'approche pangouvernementale soutiendra aussi les efforts de création de liens déployés par la CCC à Washington D.C. pour assurer le maintien de la place du Canada dans la législature américaine dans le domaine de la défense. Cette stratégie continuera d'assurer aux exportateurs canadiens un accès sans contrainte aux marchés publics du département de la défense des États-Unis par l'intermédiaire de la poursuite de l'APPD.

¹⁶Stockholm International Peace Research Institute, "Trends in Military Expenditure," 2016. <https://www.sipri.org/sites/default/files/Trends-world-military-expenditure-2016.pdf>



Alors qu'en général l'activité économique mondiale a été lente, certains marchés de première importance en Asie, en Amérique du Sud et au Moyen-Orient devraient connaître une expansion. La représentation étrangère de la CCC dans ces régions, jumelée avec sa nouvelle approche sectorielle en matière de croissance et avec un accent mis sur l'innovation, permettra aux exportateurs canadiens d'avoir un meilleur accès aux marchés émergents et nouveaux.

Les tendances liées aux changements technologiques et environnementaux, à l'urbanisation, aux changements démographiques et aux dépenses militaires offriront des possibilités aux exportateurs canadiens innovateurs dans des secteurs comme la cybersécurité, l'infrastructure et la technologie propre ainsi que la défense régionale et les systèmes de sécurité. Ces tendances devraient rester constantes tout au long de la période de planification, ce qui permettra de mettre en œuvre des stratégies de développement des affaires plus ciblées. Cela comprend une expansion sectorielle en collaboration avec d'autres partenaires du gouvernement et des industries. À titre de maître d'œuvre, la CCC continuera d'aider les exportateurs en leur fournissant un avantage concurrentiel dans un environnement où la compétition est féroce.



En tant qu'organisation canadienne de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, le but de la CCC est la croissance des exportations canadiennes et l'aide au plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada. Pour ce faire, la CCC explore sans cesse de nouvelles manières de soutenir les exportateurs canadiens tout en s'harmonisant avec les priorités clés du gouvernement du Canada.

APERÇU

La CCC se concentre sur la diversification de son portefeuille pour s'assurer ainsi d'élargir les avantages tirés de son modèle unique par les exportateurs canadiens. Des projets comme le réaménagement d'un aéroport à Bermudes, les ventes d'une technologie de compteurs d'eau intelligents à la Barbade et les livraisons de potasse au Bangladesh sont des exemples de l'éventail de secteurs dans lesquels la CCC œuvre. De plus, la CCC a participé au développement des capacités d'infrastructure aux Caraïbes, s'alignant avec le gouvernement du Canada dans ses efforts constants de reconstruction dans la région.

La CCC a signé des contrats totalisant 843,3 millions de dollars avec des exportateurs canadiens au cours des trois premiers trimestres de 2017-2018 en exerçant ses activités partout dans le monde, y compris dans des pays d'Amérique latine, des Caraïbes, du Moyen-Orient, d'Afrique et d'Asie. Ce succès est le fruit d'une approche plus diversifiée en ce qui a trait au développement des affaires, et se poursuivra au cours de la période de planification en mettant l'accent sur la croissance et l'innovation. Bien que les marchés primaires de la CCC aient toujours été dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et des infrastructures, les efforts de la Corporation comprendront maintenant l'aérospatiale civile, la technologie propre, l'environnement, l'énergie, la technologie de l'information et des communications et la sécurité. Ces secteurs en croissance représentent les priorités

du gouvernement du Canada. Cette priorité apportera un ensemble de projets robuste et représente une période excitante pour la Corporation. La CCC s'est orientée vers la croissance rapide de ses exportateurs et des marchés étrangers qui en découlent.

De 2018-2019 à 2022-2023, la CCC a cerné trois objectifs qui appuient cet accent mis sur la diversification de secteurs :

1. *Croissance grâce à la diversification et à l'innovation* – CCC s'engage à augmenter sa base d'exportateurs canadiens. Des stratégies innovatrices anticipent et répondent aux besoins des exportateurs canadiens, assurant ainsi de nouveaux débouchés commerciaux parmi plusieurs secteurs industriels et marchés géographiques.
2. *Développement intégré des affaires avec le gouvernement du Canada* – Les efforts d'expansion des affaires que déploie la CCC dans les marchés cibles incarnent pleinement une stratégie pangouvernementale visant à faciliter les ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement, en profitant de la contribution importante d'autres intervenants du gouvernement du Canada.
3. *Amélioration des services* – La CCC fournira les services de la plus haute qualité pour les relations d'affaires au pays et à l'étranger.

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Accroître les explorations canadiennes et aider le plan progressiste en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada.

OBJECTIFS

1. Croissance grâce à la diversification et à l'innovation
2. Développement intégré des affaires avec le gouvernement du Canada
3. Amélioration des services

SECTEURS D'ACTIVITÉ

Affaires commerciales internationales
Ventes dans le secteur Défense et sécurité mondiales

INDUSTRIES CIBLÉES

Technologie propre, environnement et énergie
Construction et infrastructure
Technologie de l'information et des communications et sécurité
Aérospatiale civile
Défense

PAYS CIBLÉS



En favorisant des effectifs aux compétences uniques et en établissant des manières de créer de la capacité, de l'efficacité et de la valeur, la CCC répondra aux besoins d'un nombre croissant d'exportateurs dans divers marchés. La CCC investira aussi dans une culture d'amélioration continue afin de mener à un service à la clientèle exceptionnel.

L'atteinte de ces objectifs nécessite l'engagement de la CCC à faire preuve d'excellence dans ses systèmes, ses processus et avec ses employés. La CCC a recours à des pratiques solides en matière de gestion des finances et des contrats, et s'assure que la RSE demeure une priorité. Voici les activités de la CCC effectuées dans le cadre de chacun des trois objectifs.

OBJECTIF 1 – CROISSANCE GRÂCE À LA DIVERSIFICATION ET À L'INNOVATION

En anticipant et en répondant aux besoins des exportateurs canadiens et en obtenant de nouveaux débouchés dans divers secteurs industriels et marchés géographiques, la CCC soutiendra et accélérera la croissance des exportations ainsi que l'innovation.

Croissance et expansion sectorielle

Par l'intermédiaire de récents investissements dans son équipe de développement des affaires, la CCC s'est positionnée de manière à tirer profit de la vague d'activité économique qui se lève dans les secteurs industriels clés qui constituent une priorité pour le gouvernement du Canada. La priorité portant sur la diversification apportera de l'ampleur et de la richesse à l'ensemble des projets de la CCC, et permettra à plus d'exportateurs canadiens de profiter de ses services. Ces secteurs sont notamment : 1) l'aérospatiale civile, 2) la construction et l'infrastructure, 3) la technologie propre, l'environnement et l'énergie, 4) la technologie de l'information et des communications et la sécurité, ainsi que 5) la défense.

L'initiative de diversification, menée par les spécialistes sectoriels, élargira la liste d'exportateurs canadiens et d'industries soutenues, ainsi que le

nombre d'acheteurs étrangers avec qui la CCC établit des contrats. Elle stimulera la création d'emplois et l'innovation tout en aidant les entreprises canadiennes à remporter de nouveaux contrats gouvernementaux à l'étranger. Alors qu'une stratégie officielle de diversification est aujourd'hui en place, un récapitulatif des ventes passées de la CCC par secteur est fournie à l'annexe I. Ce récapitulatif montre que la CCC est déjà active dans de nombreux secteurs qui ne sont pas liés à la défense et qu'avec la priorité accordée aujourd'hui sur l'intensification des activités dans ces secteurs, une plus grande diversification sera obtenue.

Les marchés émergents constituent un pourcentage relativement faible des exportations canadiennes, mais ils offrent un fort potentiel de croissance pour l'avenir. Toutefois, bon nombre de ces marchés posent des difficultés particulières pour les exportateurs canadiens, y compris des cadres réglementaires complexes et incertains et des risques financiers, comme des défauts de paiement. Il s'agit aussi souvent d'environnements où faire des affaires entraîne des coûts élevés. Le soutien de la CCC dans ces régions peut permettre de réduire les risques et les coûts pour les exportateurs canadiens. Au cours de la période de planification, la CCC mettra l'accent sur les régions cibles suivantes, en plus de ses habituelles ventes aux États-Unis : Afrique, Amérique centrale et Caraïbes, Amérique du Sud, Moyen-Orient, Asie et Océanie.

La CCC mettra l'accent sur le développement de ses canaux et partenariats afin de faire croître ses marchés et de rejoindre un plus grand nombre d'exportateurs canadiens. Par exemple, d'après un examen global des fournisseurs canadiens faisant partie des secteurs ciblés, la CCC interagira directement avec les fournisseurs prêts à exporter afin de cerner les projets où elle peut apporter une valeur ajoutée. En plus d'autres stratégies marketing, la Corporation s'adresse également aux exportateurs canadiens en jouant un rôle de premier plan dans le cadre de conférences, de foires et de missions commerciales, entre autres.

Au cours de la période de planification, la CCC travaillera à renforcer ses canaux et à tirer profit des réseaux et des connaissances des directeurs de secteur récemment embauchés. Ainsi, l'industrie sera mieux sensibilisée à la proposition de valeur de la CCC, puis un plus grand nombre d'entreprises devraient être dirigées vers la CCC par des partenaires non traditionnels qui sont actifs au sein des secteurs prioritaires de la Corporation, y compris des gouvernements provinciaux et des associations industrielles.

Représentation étrangère

L'établissement et le maintien de relations de confiance avec des acheteurs et des intervenants étrangers clés sont essentiels à la réussite de la CCC sur les marchés internationaux concurrentiels. Pour établir la confiance, il est important d'être disponible et à l'écoute des besoins des clients. En étant présent sur le terrain, la CCC est en mesure de mieux comprendre les besoins régionaux. La représentation étrangère de la CCC lui permet de renforcer ses connaissances d'affaires et d'établir des relations dans les marchés cibles. Ces éléments sont déterminants pour aider la CCC à diversifier ses débouchés et les exportateurs canadiens à pénétrer les marchés étrangers. Les PME tirent particulièrement profit de ce modèle, étant donné qu'il est difficile pour eux d'avoir une représentation dans un pays et que les frais de déplacement pour le suivi ordinaire auprès des acheteurs sont souvent prohibitifs lors de la poursuite de pistes.

En s'installant dans les locaux des ambassades du Canada à Lima (Pérou), à Abu Dhabi (Émirats arabes unis) et à Bangkok (Thaïlande), la CCC tire parti du soutien des autres intervenants du gouvernement du Canada dans le domaine du commerce international. Cela permet de bâtir des relations solides avec des acheteurs des gouvernements étrangers, au point où ceux-ci viennent auprès de la CCC pour des besoins précis. La CCC continuera de renforcer sa présence dans ces marchés cibles en créant un plus grand nombre de projets régionaux. La CCC examinera et évaluera la justification opérationnelle étayant l'augmentation de sa présence dans d'autres régions et pays en vue d'ouvrir deux autres bureaux de représentation au cours de la période de planification.

Innovation

Le soutien apporté à l'innovation par le gouvernement vise la création d'emplois et la croissance économique à long terme. Pendant la période de planification, la CCC étudiera la possibilité de soutenir Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et l'initiative des supergrappes d'innovation du gouvernement du Canada afin de repérer des entreprises prêtes à exporter, y compris des PME, qui souhaitent diversifier leurs activités en intégrant de nouveaux marchés.

Afin d'améliorer sa proposition de valeur, la CCC poursuivra sa collaboration avec Affaires mondiales Canada et les organismes centraux pour remanier des politiques afin de permettre la participation de la CCC à la phase de construction ainsi qu'à la phase opérationnelle de projets d'immobilisation. Le cadre stratégique actuel de la CCC permet de participer à la phase de construction ou à la phase opérationnelle, mais non aux deux. Obtenir la capacité de travailler sur les deux phases permettra à la CCC de participer davantage aux structures de projet innovatrices, comme des partenariats public-privé (PPP). En offrant un éventail de services plus large, il deviendra possible de rechercher de nouvelles possibilités qui n'étaient pas accessibles auparavant.

Le CROA de la CCC adaptera ses processus et ses pratiques pour traiter le volume et les profils de risque découlant des nouveaux secteurs prioritaires de l'industrie.

OBJECTIF 2 – DÉVELOPPEMENT INTÉGRÉ DES AFFAIRES AVEC LE GOUVERNEMENT DU CANADA

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

Promotion d'une approche pangouvernementale du commerce international

La CCC croit qu'il est essentiel d'établir une coordination et une collaboration solide pour fournir un soutien efficace aux exportateurs canadiens afin qu'ils puissent faire concurrence à l'échelle mondiale. Ainsi, la stratégie d'entreprise de la Corporation incarne une approche pangouvernementale. En tant que membre du portefeuille du commerce international du Canada, la Corporation travaille étroitement avec EDC et le SDC d'Affaires mondiales Canada, ainsi qu'avec nos ambassadeurs et hauts commissaires à l'étranger, les attachés militaires des Forces armées canadiennes et d'autres intervenants du gouvernement du Canada afin de faire la promotion des capacités et de l'expertise du Canada au sein des marchés internationaux.

Comme nous l'indiquions précédemment, l'expansion des secteurs est essentielle à la stratégie de la CCC en matière de croissance et de diversification. En élargissant son réseau de partenaires du gouvernement du Canada et en ciblant certains secteurs, on s'attend à ce qu'un plus grand nombre d'entreprises canadiennes prêtes à exporter soit déterminé. Au cours de la période de planification, la CCC tentera de renforcer ses activités de promotion avec des entités comme ISDE, Environnement et Changement climatique Canada, Ressources naturelles Canada, Technologies du développement durable du Canada et les agences de développement régional afin d'avoir un meilleur accès à de nouveaux fournisseurs dans des secteurs clés.

La CCC cherchera également à renforcer ses relations avec des partenaires majeurs. Une collaboration étroite avec Affaires mondiales Canada et EDC permettra de créer des synergies en vue de développer les marchés d'exportation. La CCC et EDC appuient souvent des clients communs et ont donc un rôle important à jouer pour permettre aux entreprises de mieux s'orienter vers les marchés mondiaux. Le financement étant essentiel pour la plupart des projets dans les secteurs cibles de la CCC, la Corporation collaborera étroitement avec EDC et la Banque de développement du Canada à l'examen des domaines nécessitant une

collaboration plus innovatrice et la prestation des services continus au cours de la période de planification.

La CCC continuera de fournir au SDC d'Affaires mondiales Canada des outils de commercialisation et de formation afin de soutenir son mandat et d'assurer sa compréhension de la plateforme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et de la proposition de valeur. La commercialisation coopérative avec le SDC vise à déterminer les possibilités qui s'arriment aux capacités canadiennes dans les marchés et secteurs prioritaires. À l'avenir, la CCC et le SDC poursuivront ces efforts collaboratifs et cet engagement continu dans la recherche de possibilités pour notre clientèle canadienne. De plus, la CCC travaillera avec Affaires mondiales Canada pour maintenir un protocole d'entente afin d'améliorer la coordination et la collaboration entre les deux organisations.

La CCC cherchera à améliorer ses relations avec le réseau des attachés militaires des Forces armées canadiennes qui participent aux missions diplomatiques du Canada à l'étranger. La CCC collabore avec le ministère de la Défense nationale à la tenue de séances d'information et à l'accroissement de la sensibilisation au rôle joué par la CCC. Cette coopération permet à la CCC de tirer parti des relations clés nouées entre les militaires dans certains marchés d'intérêt.

La CCC gère dix bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada. Ces bureaux sont un élément stratégique de l'approche du gouvernement du Canada à l'appui des entreprises canadiennes actives en Chine. La CCC continuera de gérer ces bureaux de la manière la plus efficace et économique possible, apportant de la valeur aux entreprises canadiennes et à Affaires mondiales Canada.

La CCC continuera également de fournir des services d'approvisionnement à Affaires mondiales Canada et à d'autres ministères. Ces services appuient la mise en œuvre du programme d'aide internationale du Canada en fournissant rapidement et efficacement des biens et des services à des bénéficiaires étrangers.

Établir des liens avec le marché

La CCC mettra l'accent sur le développement de ses canaux et partenariats afin de faire croître ses marchés et de rejoindre un plus grand nombre d'exportateurs canadiens. Par exemple, d'après un examen global des fournisseurs canadiens faisant partie des nouveaux secteurs ciblés, la CCC interagira directement avec les fournisseurs prêts à exporter afin de cerner les projets où elle peut apporter une valeur ajoutée. En plus d'autres stratégies marketing, la Corporation s'adresse également aux exportateurs canadiens en jouant un rôle de premier plan dans le cadre de conférences, de foires et de missions commerciales, entre autres. Au cours de la période de planification, la CCC travaillera à renforcer ses canaux et à tirer profit des réseaux et des connaissances des directeurs de secteur récemment embauchés. Ainsi, l'industrie sera mieux sensibilisée à la proposition de valeur de la CCC, et un plus grand nombre d'entreprises devraient être dirigées vers la CCC par des partenaires non traditionnels qui sont actifs au sein des secteurs prioritaires de la Corporation, y compris des gouvernements provinciaux et des associations industrielles.

Pour pénétrer un marché étranger, les exportateurs ont besoin de conseils, d'analyses et de renseignements de grande qualité et à jour susceptibles de leur procurer un avantage stratégique sur leurs concurrents. La CCC est en mesure de recueillir cette information importante grâce à ses relations avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, des acheteurs de gouvernements étrangers et d'autres exportateurs. La CCC continuera de collaborer avec ces partenaires afin de repérer et de mettre à profit des débouchés pour les exportateurs canadiens.

Harmonisation avec le plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada

Le gouvernement a établi un plan ambitieux en matière de commerce et d'investissement, en se donnant comme objectif d'atteindre une hausse des exportations canadiennes de 30 % d'ici 2025. Pour ce faire, le gouvernement entend élargir le commerce avec les grands marchés et secteurs

industriels en forte croissance tout en approfondissant les liens commerciaux avec les partenaires traditionnels. Les marchés cibles de la CCC et son expansion sectorielle cadrent bien avec ces priorités commerciales.

Tandis que le gouvernement met au point son plan progressif en matière de commerce et d'investissement, la CCC travaillera étroitement avec Affaires mondiales Canada pour appuyer sa mise en œuvre. La CCC soutient aussi les sociétés multinationales et les PME appartenant à des femmes, des Autochtones, des jeunes et de nouveaux immigrants de partout au Canada. L'innovation apportée par ces entreprises stimule la création d'emploi, créant ainsi de nouvelles possibilités pour tous les Canadiens. Les services de la CCC sont inclusifs, font connaître le Canada à l'étranger tout en faisant la promotion de son image de marque en matière d'économie, et favorisent la croissance des exportations canadiennes.

Soutien à l'APPD

Les États-Unis sont, et demeureront, le plus important partenaire commercial du Canada. Le rôle de la CCC est de soutenir l'accès à ce marché par l'intermédiaire de l'APPD, et la stratégie de la Corporation vise à améliorer les relations avec les acheteurs du DoD.

Coopération dans le domaine de la défense et infrastructure industrielle de défense nord-américaine intégrée – Les gouvernements du Canada et des États-Unis reconnaissent la nécessité d'une infrastructure industrielle de défense nord-américaine intégrée. Les ventes canadiennes au DoD des États-Unis par l'intermédiaire de l'APPD représentent un élément unique d'une relation robuste de coopération dans le domaine de la défense. L'APPD est un accord commercial entre le Canada et les États-Unis parmi d'autres. Il est cependant exceptionnel en ce qu'il est spécifiquement lié aux biens et services dans le domaine de la défense, un domaine qui est habituellement en dehors du cadre des accords commerciaux, y compris de l'ALENA.

Cet accord a réduit les barrières commerciales, accru la portée et la richesse de l'industrie canadienne de la défense, et créé des emplois de grande valeur pour les Canadiens.

Accès direct pour les exportateurs canadiens et renforcement de l'économie canadienne – L'industrie canadienne de la défense produit des technologies d'avant-garde au niveau mondial, auxquelles les États-Unis ont un accès direct grâce à l'APPD. Cela permet d'entretenir une industrie de la défense canadienne bien plus forte que ce que pourrait offrir, à lui seul, le ministère de la Défense nationale au marché intérieur. L'incidence de l'APPD va bien plus loin que les bénéfices immédiats obtenus par les entreprises qui utilisent cette plateforme. De grandes multinationales ayant des contrats signés en vertu de l'APPD ont des chaînes d'approvisionnement étendues qui acquièrent des biens et des services d'entreprises (y compris des PME) de partout au Canada. Ces chaînes d'approvisionnement intégrées renforcent l'ensemble de l'économie canadienne. L'APPD et l'accès au marché du DoD des États-Unis qu'il procure incitent les multinationales étrangères à investir directement au Canada, créant ainsi de nouveaux emplois. L'APPD sert également de voie d'accès à l'exportation où les PME peuvent renforcer leur compétitivité à l'échelle mondiale.

Chaque année, environ 100 entreprises canadiennes obtiennent des contrats par l'intermédiaire de la CCC grâce à l'APPD. De nombreuses entreprises de calibre mondial, travaillant sur des contrats obtenus auprès du DoD des États-Unis grâce à la CCC, se situent dans de petits centres urbains (Delta en Colombie-Britannique, Goose Bay à Terre-Neuve-et-Labrador, et Maple en Ontario) et offrent des possibilités d'emploi essentielles à l'échelle locale. Pour la majorité des contrats du DoD, la CCC paie généralement ses fournisseurs canadiens et facture les acheteurs américains selon des modalités de crédit net de 30 jours. Le paiement des fournisseurs n'est pas assujéti à la réception des fonds de l'acheteur et la CCC peut payer ses fournisseurs avant de recevoir les fonds correspondant de la part des acheteurs américains. Cette politique permet de veiller à ce que les exportateurs canadiens (en particulier les PME) soient payés rapidement et

réduit ainsi leur besoin de financement de créances.

Étant donné l'importance de l'APPD pour l'industrie canadienne de la défense et de la sécurité, la CCC poursuivra ses efforts de sensibilisation et de surveillance législative, tout en améliorant ses relations avec les principaux responsables des achats, afin de garantir que cet important marché reste accessible.

OBJECTIF 3 – AMÉLIORATION DES SERVICES

La CCC fournira les services de la plus haute qualité pour les relations d'affaires au pays et à l'étranger. En favorisant des effectifs aux compétences uniques et en établissant des manières de créer de la capacité, de l'efficacité et de la valeur, la Corporation répondra aux besoins des nouveaux exportateurs dans divers marchés. La CCC investira aussi dans une culture d'amélioration continue afin de mener à un service à la clientèle exceptionnel.

Mobilisation des employés

La CCC s'est engagée à être un employeur de choix. À cette fin, les initiatives suivantes ont été lancées :

1. Diversité et inclusion – La CCC reconnaît qu'elle doit axer ses efforts sur l'inclusion et la diversité dans le cadre du perfectionnement de son effectif. Les initiatives de la Corporation dans ce domaine comprennent des ateliers ciblés et des tutoriels en ligne, des initiatives de sensibilisation et de compréhension ainsi qu'un plan de communication.
2. Reconnaissance des employés – La CCC croit qu'il est important d'avoir un programme de reconnaissance des employés puisque ces derniers obtiennent ainsi des commentaires positifs et des encouragements; c'est aussi l'occasion de promouvoir les objectifs, les valeurs et les initiatives de la Corporation. Dans la foulée de l'initiative d'amélioration continue, la CCC continuera d'utiliser le programme pour récompenser les réalisations et souligner les résultats et le rendement tout au long de l'année.

3. Perfectionnement des compétences – L’engagement et les connaissances des employés sont essentiels à la capacité de la Corporation à réaliser son mandat et à faire croître ses affaires. La CCC s’efforce d’améliorer les compétences de ses employés afin d’améliorer le service actuellement fourni à ses clients tout en se donnant la capacité de gérer la croissance au sein des secteurs nouvellement repérés. La CCC demeure engagé à appuyer l’engagement de ses employés grâce à des plans d’apprentissage et de perfectionnement souples et adaptés, et mesure cet engagement chaque année avec l’indice de mobilisation des employés. Cette mesure de rendement a été introduite en 2017-2018.

Approche axée sur le client

La CCC concentre ses efforts sur la satisfaction des besoins des exportateurs canadiens dans divers marchés. Pour s’assurer qu’elle y parvient, la CCC examinera son approche quant à sa manière d’obtenir des commentaires de ses clients. La recherche continue de commentaires utiles mènera à une amélioration de la qualité des services, à de meilleures relations et à une valeur accrue pour le client de la CCC, l’exportateur canadien.

Un processus « d’expression des besoins du consommateur » sera lancé en vue d’augmenter la fréquence à laquelle les exportateurs ont l’occasion de formuler de la rétroaction au sujet de la qualité des services à l’équipe du développement des affaires de la CCC. Le suivi des résultats au moyen du système de gestion des relations avec la clientèle (GRC) fournira des données permettant d’apporter des améliorations à des processus.

Amélioration continue

La CCC entreprend un changement culturel afin d’adopter une culture axée sur l’amélioration continue afin de s’assurer que des services de passation de contrats efficaces demeurent un pilier de la proposition de valeur de la CCC. À ce titre, la CCC renforce et simplifie les procédures de passation de contrats en préparation pour les volumes d’activités accrues découlant de la diversification dans de nouveaux secteurs. Un autre exemple d’amélioration continue est la révision prévue du

système de GRC de la CCC en vue de mieux recueillir les renseignements liés aux transactions d’exportation. Au cours de la période de planification, les employés recevront une formation sur les concepts de l’amélioration continue tandis que les procédures de passation de contrats continueront d’être peaufinées, permettant ainsi de soutenir des exportateurs évoluant dans de nouveaux secteurs et de nouveaux marchés du monde entier.

Lutte contre la subornation, la corruption et la fraude tout en protégeant les droits de la personne

La CCC s’est engagée à faire preuve d’une RSE exemplaire dans toutes ses relations d’affaires au pays et à l’étranger. Le cadre de gestion de la RSE de la CCC fait en sorte qu’elle doit faire preuve de responsabilité sociale et d’éthique et recourir à de bonnes pratiques environnementales dans le cadre de ses activités. La CCC protège l’intégrité de ses contrats à l’exportation grâce au respect de ses politiques visant à réduire les risques associés à des pratiques commerciales contraires à l’éthique. La subornation, la corruption et la fraude nuisent à la concurrence équitable, menacent l’intégrité des marchés et réduisent la confiance du public envers les institutions gouvernementales tant au Canada qu’à l’étranger.

Les politiques et les processus internes de la CCC sont harmonisés avec les pratiques exemplaires en matière de lutte contre la subornation et la corruption qui se produisent à l’échelle mondiale. Les efforts déployés par la CCC en matière de diligence raisonnable mettent l’accent sur les risques en matière de subornation et de corruption lors de la passation des contrats, alors que ses activités de gestion des contrats permettent de cerner les éventuels problèmes en matière d’éthique pendant tout le cycle de vie des projets. La CCC communique régulièrement avec Affaires mondiales Canada afin de veiller à la conformité avec l’orientation du gouvernement à cet égard.

Tout au long de la période de planification, la CCC continuera d'améliorer ses processus de conformité en matière d'intégrité et formera régulièrement son personnel. La CCC entreprendra également un examen de son approche quant à la diligence raisonnable en matière des droits de la personne pour ses projets, de manière à s'assurer que ses politiques et ses pratiques soient harmonisées avec les lignes directrices du reste du gouvernement et

de l'OCDE. La CCC améliorera également son cadre d'analyse des risques politiques, qui comprend une évaluation des risques propre au pays concerné (y compris les droits de la personne et la gouvernance) et une analyse des risques propres à la transaction concernée, de manière à veiller à ce que des pratiques de diligence raisonnable robustes soient maintenues.

MESURE DE LA RÉUSSITE – FICHE DE RENDEMENT DE LA CCC

La fiche de rendement de la CCC présente les principales mesures qui soutiennent les objectifs définis par la Corporation. Cette fiche est périodiquement soumise à un examen pour évaluer la pertinence de ces indicateurs.

Valeur des contrats signés

Cette mesure représente le montant des contrats internationaux que la CCC a signés avec des acheteurs étrangers et des exportateurs canadiens. La Corporation fait le suivi de la valeur des contrats signés par secteur d'activités, par région, par pays et par exportateur. Ces données fournissent une indication de l'efficacité de la Corporation et permettent d'analyser les tendances de son portefeuille.

Transactions pour le compte de PME

Cette mesure représente le nombre de PME ayant conclu des contrats par l'intermédiaire de la CCC au cours d'une période donnée. Cette mesure aide la CCC à mieux comprendre l'influence qu'elle peut avoir sur les PME qui vendent à des gouvernements étrangers. La CCC renforcera cette mesure en prenant en compte les PME qui font partie de la chaîne d'approvisionnement du noyau de fournisseurs de la CCC et trouvera un moyen d'assurer le suivi des groupes auparavant sous-représentés dans les échanges commerciaux et de les soutenir, notamment les entreprises détenues ou dirigées par des Autochtones ou des femmes.

Détermination des nouveaux projets

Cette mesure représente le nombre de nouveaux projets ouverts dans le système de GRC de la CCC au cours de la période de référence.

Taux de recommandation net (TRN)

Il s'agit de la mesure de la réputation de la CCC et de la probabilité qu'un exportateur canadien recommande les services de la CCC à une autre entreprise. Conformément aux données de référence internationales, un TRN de 70 % ou plus indique un taux de confiance appréciable.

Frais d'administration prévus au budget

Cette mesure fait le suivi de la capacité de la CCC à contrôler ses frais d'administration et souligne les écarts de dépense favorables et défavorables.

Indice de mobilisation des employés

Cette mesure représente le niveau d'engagement de l'employé envers l'organisme et ses objectifs. Un sondage des employés sur l'engagement sera réalisé annuellement.

LE TABLEAU DE BORD DE LA CCC : DE 2018-2019 JUSQU'À 2022-2023

Mesure du rendement	Données réelles 2016-2017	Plan pour 2017-2018	Prévisions pour 2017-2018	Cibles pour 2018-2019
Valeur des contrats signés	1,62 G\$	1,35 G\$	1,26 G\$	1,52 G\$
Transactions pour le compte de PME	52	55	54	150
Détermination des nouveaux projets	96	100	70	110
Taux de recommandation net	89,5 %	>70 %	>70 %	>70 %
Frais d'administration prévus au budget	92 %	100 %	94 %	100 %
Indice de mobilisation des employés	62 %	>75 %	>75 %	>75 %



Cette section du plan d'entreprise décrit le budget de fonctionnement, le budget d'investissement et le plan d'emprunt de la CCC. Elle comprend également les états financiers pro forma, les objectifs financiers, les principales hypothèses sous-jacentes à la planification quinquennale de la Corporation et les prévisions de la CCC pour le reste de 2017-2018.

Les états financiers et les renseignements connexes qui suivent ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) actuelles. La CCC examine actuellement l'incidence de IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*, qui entrera en vigueur lors de l'exercice 2018-2019. Sa mise en œuvre entraînera des changements dans la façon dont la CCC déclare ses revenus dans les prochaines années.

4.1 BUDGET DE FONCTIONNEMENT POUR 2018-2019

Le budget de fonctionnement pour 2018-2019 et les exercices subséquents repose sur les objectifs et les hypothèses de planification exposés dans la section 4.4 Objectifs financiers, ainsi que dans la section 4.5 Principales hypothèses de planification quinquennale.

La CCC prévoit à son budget un déficit d'exploitation de 3,2 millions de dollars et des produits nets de 30,6 millions de dollars en 2018-2019.

En 2018-2019, les produits nets devraient passer à 30,6 millions de dollars alors qu'ils étaient de 25,4 millions de dollars dans les prévisions pour 2017-2018, une augmentation de 5,2 millions de dollars ou 21 %. Cette augmentation est attribuable aux frais de service plus élevés perçus sur des projets qui devraient être signés en 2017-2018 et en 2018-2019 dans les secteurs d'activité ACI et DSM. Une importante partie de ces contrats seront exécutés en 2018-2019, contribuant à une hausse des produits nets sur 12 mois, sous forme de frais de

service. Cette hausse est attribuable au nombre croissant de personnes qui connaissent la proposition de valeur de la CCC, grâce à des investissements dans l'équipe de développement des affaires et dans ses activités dans des régions et secteurs clés.

La CCC est financièrement autosuffisante et ne reçoit plus de crédit parlementaire, conformément au plan triennal de transition amorcé en 2014-2015.

En 2018-2019, les frais d'administration totaux devraient passer à 33,7 millions de dollars, par rapport à 30,7 millions de dollars en 2017-2018, ce qui représente une hausse de 3 millions de dollars ou 10 %. Cette hausse nette est principalement attribuable à : une hausse de 0,8 million de dollars liée à un investissement dans des professionnels de la gestion des relations, qui favoriseront la croissance des opérations de gouvernement à gouvernement de la CCC dans cinq secteurs industriels qui ont été cernés dans le cadre de l'accent mis par la CCC sur la diversification, une hausse de 0,4 million de dollars liée aux exigences accrues en matière de déplacements pour conclure de nouveaux contrats et les gérer une fois signés, et une hausse de 0,7 million liée aux négociations collectives et à la dotation afin que la Corporation ait l'effectif complet prévu à son budget.

En 2018-2019, une somme de 50 000 \$ est prévue au titre des dépenses de remédiation de contrats. La faible somme prévue pour la remédiation de contrats est attribuable aux pratiques solides de la CCC en matière de gestion du risque et des contrats.

La question est approfondie dans les sections 4.4 Objectifs financiers et 4.5 Principales hypothèses de planification quinquennale.

4.2 BUDGET D'INVESTISSEMENT DE 2018-2019 À 2022-2023

L'acquisition d'actifs incorporels de 2018-2019 à 2022-2023 représente la capitalisation des frais d'investissement pour mettre à niveau et moderniser les systèmes d'information et financiers sur une base annuelle continue. Ces sommes seront financées à l'interne. La somme inscrite à l'actif sera amortie sur une période de cinq ans considérée comme la durée de vie utile.

C'est précisément en 2018-2019 et en 2019-2020 que la CCC prévoit des investissements annuels de 1 million de dollars, ce qui représente le coût estimé

de la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des documents et des dossiers. Ce système est essentiel à la croissance et à la maturité de la CCC ainsi qu'à sa capacité à faire des affaires dans un paysage numérique toujours croissant, et permettra de rendre l'organisation plus efficace à long terme.

Lors de la fin de la période, un budget d'investissement annuel de 250 000 dollars est nécessaire pour l'entretien normal d'une infrastructure de TI et pour d'autres coûts en capital comme les achats standards de matériel, de meubles et d'appareils.

Le tableau qui suit présente les budgets d'investissement prévus pour la CCC de 2018-2019 à 2022-2023 :

Description	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022 2023
Acquisition d'immobilisations corporelles – améliorations locatives	– \$	– \$	250 000 \$	250 000 \$	250 000 \$
Acquisition d'actifs incorporels – investissement dans les TI	1 M \$	1 M \$	– \$	– \$	– \$
Budget d'investissement total demandé	1 M \$	1 M \$	250 000 \$	250 000 \$	250 000 \$

4.3 PLAN D'EMPRUNT DE 2018-2019 À 2022-2023

Les activités de financement de la CCC sont régies par l'article 11 de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et par l'article 127 de la LGFP.

En vertu de l'alinéa 11(1.1) de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, la CCC est assujettie à une contrainte réglementaire quant à son pouvoir d'emprunt, qui limite en tout temps le montant total en souffrance à 90 millions de dollars, ou à tout autre montant qui pourrait être

précisé dans une loi de crédits.

Conformément au paragraphe 127(3) de la LGFP, la CCC nécessite l'approbation du ministre des Finances pour s'engager dans une facilité d'emprunt. Cette approbation établit les principales modalités qui doivent se refléter dans toute entente d'emprunt subséquente. Dans le présent plan d'entreprise, la CCC demande au ministre l'autorisation d'effectuer des emprunts à concurrence de 40,0 millions de dollars en devises canadiennes, ou de l'équivalent en dollars américains, auprès de diverses institutions financières, afin de financer des fonds de

Comme les années précédentes, la CCC demande à pouvoir effectuer des emprunts remboursables dans un délai de 120 jours. La Corporation s'attend à effectuer les emprunts en monnaie canadienne au taux préférentiel canadien et ceux contractés en monnaie américaine, au taux préférentiel américain.

La Corporation a besoin de fonds de roulement en grande partie pour la mise en œuvre de programmes relatifs à l'APPD. La CCC paie les

exportateurs canadiens dans le cadre de certains contrats liés à l'APPD 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 ne paierait pas ses factures dans ce même délai.

Le tableau qui suit présente les besoins d'emprunt de la CCC de 2018-2019 à 2022-2023 :

Description	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022 2023
Emprunts à court terme (jusqu'à 120 jours)	40 M \$				
Autorisation d'emprunt totale demandée	40 M \$				

La Corporation s'emploie actuellement à évaluer l'impact sur les besoins d'emprunt, le cas échéant, de la nouvelle norme comptable IFRS 16 – Contrats de location qui entrera en vigueur en 2019-2020.

4.4 OBJECTIFS FINANCIERS

Pour atteindre l'ensemble de ses objectifs opérationnels, la CCC cherchera à réaliser les objectifs financiers décrits ci-dessous.

Gestion prudente du risque

La stratégie de gestion du risque de la Corporation tient compte du risque dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation définit ce processus comme l'identification, l'évaluation, l'atténuation, la surveillance, la communication et la formation sur les enjeux de gestion du risque. Ce cadre est mis à jour annuellement et est présenté au Conseil d'administration aux fins d'approbation.

Les risques précis gérés en vertu du programme comprennent les suivants :

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

Le principal risque stratégique auquel s'expose la CCC concerne l'irrégularité de son cycle de

passation de contrats et les frais de service variables générés qui en découlent. Ce risque combiné à des coûts fixes élevés peut entraîner des surplus et des déficits au cours de toute période de planification.

Historiquement, les contrats d'une valeur élevée ont eu une importante incidence sur les états financiers de la Corporation et peuvent souvent entraîner des écarts considérables, d'un exercice à l'autre. Le revenu principal de la Corporation provient des frais liés à son service de maître d'œuvre. Ces frais sont encaissés sur livraison d'exportations canadiennes à l'étranger. Le cycle de vente de la CCC est long et les calendriers de livraison en découlant sont donc modifiables si les acheteurs et les exportateurs s'entendent sur le changement des termes des contrats. Cette situation s'est produite en 2017-2018 lorsque la livraison prévue des principaux projets a été reportée à la fin de ce plan et au-delà de celui-ci.

Le déficit de 5,3 millions de dollars prévu qui en découle entraînera la réduction des bénéfices non répartis de 2017-2018. Toutefois, étant donné que les commandes reportées sont livrées à la fin de la période, les frais de service augmenteront et entraîneront le réapprovisionnement du compte de bénéfices non répartis.

Le risque financier à long terme est atténué par une approche bonifiée du développement des affaires grâce à un nouveau modèle sectoriel et à la persistance des bureaux de représentation de la CCC. Ces efforts apporteront de nouveaux niveaux d'affaires et de frais afférents qui garantiront une viabilité financière.

- Les risques opérationnels (gestion de l'information, systèmes d'information, ressources humaines, politiques et processus et sécurité)

Les principaux risques opérationnels incluent les cybermenaces et le départ à la retraite du personnel vieillissant à l'échelle des principaux secteurs de la Corporation.

La CCC cible particulièrement la gestion et la sécurité de ses renseignements. De nouveaux cadres de surveillance et de rapport continuent à se mettre en place dans le domaine de la sécurité informatique. Un système électronique de gestion des documents et des dossiers sera également créé durant la période de planification, suivi d'un nouveau plan stratégique traitant de la gestion de l'information et des technologies associées.

Le personnel des ressources humaines s'est concentré sur la planification de la relève et a élaboré des stratégies visant à pourvoir les postes clés à l'échelle de la Corporation. Parallèlement à la planification de la relève, les stratégies de mobilisation des employés ont été élaborées pour assurer le maintien en poste des employés.

- Risques transactionnels (associés au rendement des fournisseurs, à l'environnement étranger, à la responsabilité sociale des entreprises, à la fraude)

Le principal risque transactionnel auquel s'expose la Corporation est le défaut des exportateurs de mener à bien le contrat établi avec la CCC.

Le processus de vérification préalable des projets de la CCC cible dans une grande mesure la capacité d'un exportateur à réaliser un projet proposé. La CCC continuera à employer des normes élevées afin de s'assurer que les dépenses de remédiation des contrats demeurent faibles. Le CCMI de la CCC examine également la transaction pour s'assurer que les préoccupations liées à la subornation et à la corruption sont traitées.

Assurer la suffisance du capital

La Corporation estime son capital nécessaire en vérifiant les risques opérationnels, associés au rendement et au crédit de ses secteurs d'activités individuels et de services.

La Corporation utilise le modèle d'affectation du capital afin de déterminer les niveaux minimaux de fonds propres nécessaires pour couvrir les risques auxquels la Corporation fait face lors de ses activités quotidiennes. Lors de sa période de planification, la Corporation prévoit que ce montant passera de 14 millions de dollars à environ 15 millions de dollars. Ces montants sont sujets à changement selon le niveau de confiance employé dans l'analyse dirigée par le Conseil d'administration de la CCC.

Les fonds propres de la Corporation ont été réduits à 12,5 millions de dollars après qu'un dividende ait été versé au gouvernement canadien le 31 mars 2014. Les fonds propres de la Corporation ont depuis augmenté à 28,9 millions de dollars en date du 31 mars 2017.

La CCC prévoit un déficit d'exploitation de 5,3 millions de dollars en 2017-2018, ce qui réduira les fonds propres de la Corporation à 23,6 millions de dollars. Une analyse détaillée se trouve à la section 4.6 Prévisions pour 2017-2018.

On prévoit que les fonds propres de la Corporation diminueront au début de la période de planification, passant de 23,6 millions de dollars au début de 2018-2019 à 18,4 millions de dollars à la fin de 2019-2020, puis augmentant à 23,8 millions de dollars à la

fin de 2022-2023 alors que les investissements dans le développement des affaires et la diversification produiront un flux plus constant de transactions et de commissions.

Initiatives de limitation et de rentabilité des dépenses

La CCC a mis en place des initiatives de limitation et de rentabilité des dépenses afin de s'assurer que les services soient fournis aux compagnies canadiennes à valeur optimale. En estimant ses économies potentielles, la CCC cherche à atteindre l'efficacité de ses opérations tout en évaluant les processus de travail et les plateformes de service.

Précisément :

- La CCC s'engage vers une culture d'amélioration constante qui déterminera les modifications au processus dans l'intérêt de l'efficacité, permettant la redistribution des ressources et une augmentation de la capacité générale.
- Dans ce plan d'entreprise, la CCC budgétisera les frais de déplacement général d'affaires (pas nécessairement liés au développement des affaires/gestion de contrat), d'hospitalité et de conférences conformément aux niveaux de 2017-2018.
- Au nom d'Affaires mondiales Canada, la CCC continuera de gérer le réseau de bureaux commerciaux canadiens en Chine aussi efficacement et économiquement que possible.

4.5 PRINCIPALES HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION QUINQUENNALE

Une hypothèse de planification importante utilisée dans l'élaboration d'un plan d'entreprise de cinq ans est le niveau de contribution prévue provenant de la représentation étrangère de la CCC dans certains marchés. La représentation étrangère a été mise sur pied en Amérique du Sud en 2015-2016; au Moyen-Orient en 2016-2017; et en Asie en 2017-2018. La mise en œuvre de deux autres emplacements sera envisagée en 2020-2021. L'un de ces bureaux était censé être mis sur pied en 2018-2019 lors du plan d'entreprise précédent. Cependant, la Corporation attendra pour recueillir les résultats et évaluer les contributions des représentations régionales avant de s'engager à investir davantage dans de nouveaux bureaux régionaux.

Le but d'établir une représentation étrangère est double : (1) avoir une présence constante dans les régions respectives afin d'exploiter les débouchés et occasions d'affaires découverts par tous les secteurs de la Corporation. Cela améliorera le taux de conversion principal de façon à augmenter la valeur prévue des contrats signés pour le cycle de planification quinquennal et au-delà; (2) la présence régionale continue de la CCC fera en sorte que des transactions supplémentaires pourront être répertoriées grâce à de meilleures relations avec les acheteurs.

Valeur des contrats signés

Grâce à la mise sur pied d'une représentation étrangère et à des efforts accrus dans les secteurs clés, on prévoit des débouchés de haute qualité dans un certain nombre de régions cibles. D'après les débouchés et occasions d'affaires actuels et prévus de la Corporation, la valeur des contrats signés prévue pour la période de planification se décline comme suit :

- **ACI** – On prévoit que la valeur des contrats signés passera de 643,1 millions de dollars en 2018-2019 à 1 043 millions de dollars en 2022-2023. L'ACI comprend les programmes de gestion des systèmes de loterie et de passation de contrats à Cuba qui, ensemble, génèrent des volumes contractuels d'environ 275 millions de dollars.
- **DSM** – Ce secteur d'activité comprend à la fois les ventes réalisées dans le cadre du programme de l'APPD de la CCC et les activités mondiales de ventes en défense et en sécurité auprès d'autres clients étrangers. La contribution à la valeur des contrats signés de chacun des programmes compris dans le secteur d'activité DSM est la suivante :
 - **DSM** – On prévoit que la valeur des contrats signés passera de 271,2 millions de dollars en 2018-2019 à 397,7 millions de dollars en 2022-2023.
 - **APPD** – On prévoit que la valeur des contrats signés liés au programme de l'APPD de la CCC surpassera son niveau d'activité habituel de 550 millions de dollars annuellement.

Étant donné la direction exprimée par la nouvelle administration des États-Unis en ce qui a trait aux dépenses militaires, on prévoit que le volet d'approvisionnement des dépenses militaires des États-Unis sera, à tout le moins, semblable aux tendances des dernières années. On prévoit que les initiatives relatives au *Buy American Act* n'auront pas de répercussion importante sur les activités menées dans le cadre de l'APPD. De même, la CCC prévoit que la valeur de ses contrats signés passe de 600 millions de dollars annuellement en 2018-2019 et 2019-2020 à 650 millions de dollars annuellement de 2020-2021 à 2022-2023.

- **Services d'approvisionnement** – La majorité des services sont fournis à Affaires mondiales Canada conformément à un protocole d'entente lié aux programmes d'approvisionnement signé en 2007. La CCC aide le gouvernement du Canada à atteindre ses priorités mondiales en réalisant la livraison de biens et services pour les programmes internationaux. La CCC prévoit que la valeur de ses contrats signés restera à 10 millions de dollars par année au cours du cycle de planification quinquennal. Cette activité dépend entièrement des besoins du gouvernement du Canada. Généralement, ces transactions tendent à avoir une valeur et une portée plus petite que les contrats de maître d'œuvre de la CCC.

Opérations commerciales

La somme constatée au titre des opérations commerciales reflète la valeur des biens livrés, des services rendus ou des travaux réalisés une fois qu'un contrat a été signé et qu'il est entré en vigueur. Les hypothèses émises pour estimer le moment où les livraisons auront lieu et où le travail sera exécuté sont importantes pour l'élaboration des prévisions relatives aux opérations commerciales. Les autres facteurs influents comprennent la durée du contrat, le nombre de résultats attendus particuliers ou d'étapes franchies, et le moment de l'année où le contrat est signé et prend effet.

En se fondant sur une analyse des tendances des livraisons et des travaux exécutés et des autres facteurs mentionnés ci-dessus, on prévoit les opérations commerciales suivantes :

- **ACI** – On prévoit que la valeur des opérations commerciales passera de 686,9 millions de dollars en 2018-2019 à 931 millions de dollars en 2022-2023.
- **DSM** – La valeur des opérations commerciales générée par chacun des programmes compris dans le secteur d'activité DSM est la suivante :
 - **DSM** – On prévoit que la valeur générale des opérations commerciales dans le secteur d'activité DSM à l'exclusion d'un projet important augmentera, passant de 212,1 millions de dollars en 2018-2019 à 360,1 millions de dollars en 2022-2023.
 - **APPD** – On prévoit que les opérations commerciales dans le cadre de l'APPD passeront de 600 millions de dollars en 2018-2019 à 650 millions de dollars en 2020-2021, pour une moyenne de 645 millions de dollars annuellement au cours du cycle de planification quinquennal.
- **Services d'approvisionnement** – En 2018-2019, les opérations commerciales des services d'approvisionnement comprennent les activités prévues pour deux importants projets (avec Ressources naturelles Canada et le ministère de la Défense nationale) qui généreront 19,2 millions de dollars en opérations commerciales. On ne prévoit pas le remplacement de ces projets après leur achèvement. À partir de 2019-2020, on prévoit les niveaux habituels d'environ 10 millions de dollars par année.

Frais de service

Généralement, la croissance des frais de service correspond à la croissance des opérations commerciales. Les frais pour les projets individuels sont fixés en fonction de la stratégie d'établissement des prix de la CCC, qui tient compte de facteurs de risque variés. Un pourcentage des frais est appliqué à la valeur des opérations commerciales enregistrées à mesure que les biens et services sont fournis ou que les travaux sont réalisés.

- **ACI** – On prévoit que les frais d'ACI augmentent, passant de 13,3 millions de dollars en 2018-2019 à 21,6 millions de dollars en 2022-2023.
- **DSM** – La contribution aux frais de service des deux programmes compris dans le secteur d'activité DSM se présente comme suit :
 - **DSM** – On s'attend à ce que les frais perçus dans le secteur d'activité DSM, à l'exclusion d'un important projet, passent de 4,6 millions de dollars en 2018-2019 à 8,7 millions de dollars en 2022-2023.
 - **APPD** – La CCC ne reçoit pas de frais de service pour ces activités. Ces activités étaient autrefois financées par un crédit parlementaire annuel, qui a été pleinement éliminé.
- **Services d'approvisionnement** – Au cours des dernières années, la CCC a facturé un taux fixe d'environ un demi-million de dollars par année et un taux variable sur tous les projets. Le taux variable est déterminé par la taille du projet. Ces taux compensent les coûts directs et une partie des coûts indirects d'administration liés aux efforts pour subvenir aux besoins d'Affaires mondiales Canada. Ces taux sont négociés annuellement et leur partie variable est assujettie aux fluctuations des dépenses du Canada relatives aux programmes d'aide internationale. La prévision de la CCC quant aux frais d'approvisionnement est prudemment plafonnée à 1,1 million de dollars par année après 2018-2019 pour la durée du présent plan. Au cours du cycle de planification, la CCC évaluera la viabilité de ces services et, dans un souci d'efficacité, pourrait modifier son mode de prestation. La CCC participe aussi à des activités d'approvisionnement avec d'autres ministères selon les besoins. Étant donné la nature ponctuelle de ces besoins, leurs répercussions ne sont pas intégrées au plan au-delà de 2018-2019.
- **Autres services gouvernementaux** – Depuis 2009, la Corporation appuie la gestion de six bureaux commerciaux canadiens en Chine avec le soutien opérationnel de l'ambassade à Beijing. En 2014-2015, le réseau a été élargi en y ajoutant quatre nouveaux bureaux. Comme Affaires mondiales Canada et la CCC en ont convenu dans leur protocole d'entente, cette dernière recevra environ 3 millions de dollars par année pour payer les frais directs imputables à l'embauche du personnel régional, aux loyers, aux déplacements et aux autres dépenses connexes, en plus des frais directs et indirects que la CCC subira pour administrer les bureaux de commerciaux canadiens. Cela étant, on prévoit des frais d'environ 3 millions de dollars en 2018-2019.
- **Autres services gouvernementaux** – Avec l'accent mis actuellement sur la limitation des coûts et sur la réalisation d'économies, la Corporation avait une entente sur le partage des services avec PPP Canada afin d'offrir un soutien administratif en matière d'informatique, de gestion des ressources humaines et d'autres services corporatifs. L'entente prendra fin avec la fermeture de PPP Canada, ce qui entraînera une réduction des revenus futurs de 0,625 million de dollars par année qui avait été prévue dans le plan d'entreprise précédent.

Autres produits

Les autres produits comprennent notamment les frais découlant des escomptes liés aux paiements anticipés, des virements aux exportateurs canadiens et d'autres sources diverses. Les escomptes liés aux paiements anticipés étaient considérablement plus élevés en 2017-2018 par rapport aux exercices précédents, et devraient revenir à des niveaux plus habituels en 2018-2019. Les produits ayant découlé de recouvrements divers enregistrés à la suite du rapprochement et de la clôture de contrats existants ne devraient pas se reproduire en 2018-2019 et ne sont donc pas pris en compte.

Produits d'intérêt

Des intérêts sont perçus sur les flux de trésorerie excédentaires générés par les opérations commerciales courantes. Les taux d'intérêt réels sur l'encaisse dépendent de l'entente bancaire en vigueur avec la Banque Scotia. La CCC peut faire certains placements prudents, mais elle n'investira que dans les cas où le taux de rendement dépasse les taux prévus à ses ententes bancaires. L'examen des publications pertinentes révèle un consensus sur le fait que les taux d'intérêt augmenteront légèrement au cours du cycle de planification quinquennal. À la lumière de ce consensus et des ententes bancaires, le plan d'entreprise retient : (1) un taux de rendement annuel moyen de 1,3 % tout au long du cycle de planification quinquennal dans le cas des placements libellés en dollars canadiens; (2) un taux de rendement moyen de 1 % dans le cas des placements libellés en dollars américains.

Gain (perte) sur les opérations de change

Aucun gain ni perte de change n'est prévu dans le budget, même si l'on anticipe une légère appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain au cours de la période de planification quinquennale. Les contrats que la

Corporation conclut avec des acheteurs étrangers sont assortis à des contrats correspondants d'une valeur équivalente signés avec des exportateurs canadiens. Les montants reçus et les paiements effectués dans le cadre des contrats avec la CCC doivent être exprimés dans la même monnaie. 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 le résultat net des opérations et sur son résultat global. Les soldes à découvert en monnaies étrangères font l'objet d'une surveillance et sont maintenus à des niveaux négligeables. En moyenne, le solde à découvert en dollars américains de la CCC représente moins de 0,1 % de ses éléments d'actif en dollars américains.

Crédit parlementaire

Le crédit parlementaire de la Corporation est éliminé graduellement conformément au plan d'action sur trois ans amorcé en 2014-2015. Au cours des dernières années, le crédit parlementaire de la CCC a été réduit, passant de 15,7 millions de dollars en 2013-2014 à 3,5 millions en 2016-2017. À partir de 2017-2018, il sera de zéro.

Dépenses de remédiation des contrats

Le budget prévu pour les dépenses de remédiation de contrats est d'environ 50 000 dollars annuellement pour la période de 2018-2019 à 2022-2023. La prévision annuelle est inférieure à la moyenne des frais engagés en trois ans. La Corporation a obtenu des résultats exceptionnels au cours des cinq dernières années, y compris la contre-passation de provisions précédentes.

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

Frais d'administration

On prévoit que les frais d'administration augmenteront au cours des cinq années sur lesquelles porte le plan d'entreprise, passant de 33,7 millions de dollars en 2018-2019 à 38,6 millions en 2022-2023, ce qui représente une augmentation de 1,2 million par année en moyenne, ou 3,7 %.

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

Frais d'administration essentiels

Comme mentionné précédemment, le Plan prévoit l'établissement d'une présence sur le terrain dans trois régions d'ici la fin de 2017-2018, et la possibilité d'ouvrir deux autres bureaux d'ici la fin de 2020-2021. Les dépenses annuelles sont évaluées à 600 000 dollars par emplacement d'ici 2022-2023. Cette somme sert à payer les salaires, les avantages, les allocations de service extérieur, les loyers, la chancellerie et l'entretien des logements du personnel, les déplacements et d'autres dépenses connexes, y compris le personnel recruté sur place.

On prévoit que les frais d'administration essentiels (qui tiennent compte des bureaux de représentation à l'étranger) passeront de 30,2 millions de dollars en 2018-2019 à 35 millions de dollars en 2022-2023, soit une augmentation de 4,8 millions de dollars au cours de la période de cinq ans. De cette augmentation totale de 4,8 millions de dollars, 2 millions (41 %) sont attribuables à la mise en place de bureaux supplémentaires sur le terrain et d'investissements continus dans le développement des affaires. L'augmentation de 2,8 millions prévue de 2018-2019 à 2022-2023 (en moyenne 716 000 dollars annuellement ou 3,2 %) est

principalement due à l'augmentation d'échelon de rémunération pour les employés de la CCC n'ayant pas atteint le niveau salarial maximum.

Frais d'administration supplémentaires

Les dépenses administratives supplémentaires sont celles qui doivent être engagées pour administrer ou appuyer certains programmes ou certaines initiatives extraordinaires. L'augmentation des dépenses administratives supplémentaires liées au contrat dans le cadre d'un important projet et aux bureaux de représentation commerciale en Chine sera compensée par les produits découlant du programme.

Les dépenses prévues dans le cadre du contrat d'un important projet sont censées augmenter de 802 millions de dollars en 2018-2019 à 853 millions en 2022-2023. Les dépenses liées à un important projet des plans d'entreprise précédents étaient considérablement supérieures. L'administration a conclu qu'un important projet peut être efficacement administré depuis le siège social de la CCC et ne nécessitera pas de supervision sur le terrain, aux installations des fabricants ou à l'étranger, et n'engagera donc pas de dépenses supplémentaires.

Les charges d'exploitation des dix bureaux régionaux sont estimées à environ 2,7 millions de dollars à partir de 2018-2019. Ce montant inclut les coûts liés au personnel régional, aux loyers, aux déplacements et aux taxes régionales ainsi que les autres coûts connexes.

4.6 PRÉVISIONS POUR 2017-2018

La Corporation prévoit un déficit de 5,3 millions de dollars pour 2017-2018 par rapport à l'excédent de 11 000 dollars prévu au budget.

Les produits nets découlant des frais de service, de l'intérêt gagné sur l'encaisse et d'autres sources devraient atteindre 25,4 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 22 % par rapport aux produits nets de 32,6 millions de dollars prévus au budget. Il s'agit d'un écart défavorable de 7,2 millions. Les facteurs suivants contribuent à ce résultat :

1. On s'attend à ce que les frais de service soient de 23,1 millions de dollars, 8,6 millions ou 27 % inférieurs au montant prévu au budget. L'écart défavorable est lié aux retards observés dans la signature et l'exécution des contrats. Du manque à gagner de 8,6 millions de dollars, 6,1 millions de dollars découlent de frais de service liés à un important projet inférieurs aux prévisions initiales pour 2017-2018. Cette diminution est attribuable aux changements d'échéanciers de livraison occasionnant une réduction des frais de service pour 2017-2018 et une augmentation de ces frais pour les années à venir. Le manque à gagner de 1,8 million restant est attribuable en grande partie aux retards dans la signature de contrats. Étant donné la nature des opérations de la CCC qui se font de gouvernement à gouvernement, plusieurs facteurs compromettent la capacité de la Corporation de conclure des contrats. Afin de générer des exportations, la CCC s'associe étroitement aux fournisseurs canadiens pour gérer ces facteurs.
2. Les prévisions pour les produits financiers sont de 609 000 dollars, 35 000 dollars ou 6 % supérieures à celles prévues au budget. Au cours de l'année, la CCC a été en mesure de négocier une stratégie d'investissement avec ses principaux fournisseurs de services bancaires liés aux fonds détenus aux États-Unis afin d'optimiser les intérêts productifs.

3. Les autres produits devraient se chiffrer à 1,8 million de dollars, 1,4 million de dollars ou 359 % supérieurs à ce qui était prévu au budget. L'écart favorable est lié à une hausse importante des escomptes liés aux paiements anticipés et de divers soldes nets de longue date qui ont été ajoutés aux produits à la suite du rapprochement final des contrats et des comptes du grand livre auxiliaire.
4. La CCC s'attend à une perte de gain de change de 156 000 dollars selon les valeurs prévues de la monnaie et le niveau des fonds américains exposés. Les gains ou les pertes de change ne sont pas budgétés.

Les dépenses se chiffreront à 30,7 millions de dollars, 1,9 million de dollars ou 6 % inférieurs aux 32,5 millions prévus au budget :

1. Les frais d'administration, notamment les frais de service fournis par SPAC et les frais d'amortissement devraient être de 30,7 millions de dollars, 1,8 million de dollars ou 6 % inférieurs à ceux prévus au budget. L'écart favorable est lié aux mesures ciblées de limitation des coûts et aux économies réalisées en raison des postes vacants.
2. La CCC ne prévoit pas avoir de dépenses de remédiation de contrats. L'écart favorable reflète les pratiques solides de gestion du risque et des contrats ainsi que le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation.

4.7 ÉTATS FINANCIERS

Tableau A—État de la Situation Financière
(en milliers de dollars canadiens)

	Réel	Prévu	Plan d'entreprise 2018-2019 à 2022-2023				
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-20	2020-2021	2021-2022	2022-2023
ACTIF							
<i>Actifs courants</i>							
Trésorerie	76 430 \$	43 355 \$	64 440 \$	62 648 \$	63 618 \$	65 139 \$	68 876 \$
Créances	741 193	1 212 712	206 967	220 518	236 445	235 411	245 508
Avances aux exportateurs canadiens	175 367	144 294	155 345	163 708	199 879	222 488	254 025
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	4 668 186	5 731 733	3 454 158	2 817 152	2 133 392	1 533 678	1 119 045
	5 661 176	7 132 094	3 880 910	3 264 025	2 633 334	2 056 717	1 687 453
<i>Actifs à long terme</i>							
Immobilisations corporelles	3 432	3 096	4 158	3 735	2 514	2 336	2 186
ACTIF TOTAL	5 664 608 \$	7 135 190 \$	3 885 068 \$	3 267 760 \$	2 635 848 \$	2 059 053 \$	1 689 639 \$
PASSIF							
<i>Passifs courants</i>							
Créditeurs et charges à payer	760 346 \$	1 191 322 \$	220 528 \$	234 114 \$	249 577 \$	248 822 \$	259 050 \$
Avances des clients étrangers	201 338	183 401	185 344	193 708	229 879	252 488	284 025
Paiements progressifs des clients étrangers	4 668 186	5 731 733	3 454 158	2 817 152	2 133 392	1 533 678	1 119 045
Avantages du personnel	292	206	216	227	238	250	263
	5 630 162	7 106 662	3 860 247	3 245 201	2 613 086	2 035 240	1 662 383
<i>Passifs non courants</i>							
Avantages incitatifs à la location différés	3 886	3 621	3 043	2 783	2 523	2 263	2 003
Avantages du personnel	1 646	1 336	1 356	1 370	1 383	1 397	1 411
PASSIF TOTAL	5 635 694	7 111 619	3 864 646	3 249 353	2 616 993	2 038 900	1 665 797
CAPITAUX PROPRES							
Surplus d'apport	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Bénéfices non répartis	18 914	13 571	10 421	8 406	8 855	10 153	13 843
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	28 914	23 571	20 421	18 406	18 855	20 153	23 843
TOTAL – PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	5 664 608 \$	7 135 190 \$	3 885 068 \$	3 267 760 \$	2 635 848 \$	2 059 053 \$	1 689 639 \$

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

	Réel	Prévu	Plan d'entreprise 2018-2019 à 2022-2023				
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-20	2020-2021	2021-2022	2022-2023
VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS	1 615 858 \$	1 265 251 \$	1 524 250 \$	1 688 928 \$	1 825 045 \$	2 005 617 \$	2 100 655 \$
PRODUITS							
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 654 843 \$	2 410 503 \$	2 492 837 \$	2 646 212 \$	2 837 345 \$	2 824 936 \$	2 946 098 \$
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(2 654 843)	(2 410 503)	(2 492 837)	(2 646 212)	(2 837 345)	(2 824 936)	(2 946 098)
Frais de service	25 269	23 062	29 232	31 184	35 950	37 948	41 017
Autres produits	963	1 837	500	500	500	500	500
Produits financiers nets	477	609	842	809	793	799	823
Gain (perte) de change	(29)	(156)	-	-	-	-	-
Produits nets	26 680	25 352	30 574	32 494	37 243	39 247	42 339
CHARGES							
<i>Frais d'administration</i>							
Charges d'exploitation	25 664	26 226	29 245	29 752	31 761	32 966	33 599
Loyers	1 219	1 179	1 240	1 253	1 267	1 303	1 339
Frais liés au programme de bureaux de représentation en Chine	2 579	2 474	2 675	2 687	2 697	2 703	2 708
Charges d'amortissement	417	446	445	695	943	850	872
Autres charges	67	373	68	72	77	77	81
	29 946	30 698	33 673	34 459	36 744	37 899	38 599
Dépenses de remédiation de contrats	-	-	50	50	50	50	50
Charges totales	29 946	30 698	33 723	34 509	36 794	37 949	38 649
Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire	(3 266)	(5 346)	(3 150)	(2 016)	449	1 298	3 690
Crédit parlementaire	3 510	-	-	-	-	-	-
Résultats d'exploitation nets	244 \$	(5 346) \$	(3 150) \$	(2 016) \$	449 \$	1 298 \$	3 690 \$
Perte actuarielle sur l'obligation au titre des avantages du personnel	1	3	-	-	-	-	-
Résultat global net	245	(5 343)	(3 150)	(2 016)	449	1 298	3 690
Capitaux propres au début de l'exercice	28 669	28 914	23 571	20 421	18 406	18 855	20 153
Capitaux propres à la fin de l'exercice	28 914 \$	23 571 \$	20 421 \$	18 406 \$	18 855 \$	20 153 \$	23 843 \$

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

	Réel	Prévu	Plan d'entreprise 2018-2019 à 2022-2023				
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-20	2020-2021	2021-2022	2022-2023
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Résultats d'exploitation nets	244 \$	(5 346) \$	(3 150) \$	(2 016) \$	449 \$	1 298 \$	3 690 \$
<i>Rajustements pour établir le flux de trésorerie net lié aux activités opérationnelles :</i>							
Amortissement	414	446	(62)	1 423	1 471	428	400
Charges pour avantages du personnel	42	4	30	24	25	26	26
Avantages du personnel payés	(113)	(397)	-	-	-	-	-
Gain (perte) de change	(843)	(78)	(156)	-	-	-	-
Incitatifs à la location différés	801	(265)	(578)	(260)	(260)	(260)	(260)
<i>Variation du fonds de roulement provenant des :</i>							
Créances et autres débiteurs	(610 414)	(471 519)	1 005 746	(13 550)	(15 929)	1 034	(10 097)
Avances aux exportateurs canadiens	298 242	31 073	(11 051)	(8 363)	(36 171)	(22 609)	(31 536)
Créditeurs et charges à payer	597 874	430 976	(970 794)	13 586	15 463	(755)	10 227
Avances des clients étrangers	(296 259)	(17 937)	1 943	8 363	36 171	22 609	31 536
(Sorties) rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	(10 012)	(33 043)	21 929	(792)	1 220	1 771	3 987
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(71)	(110)	(1 000)	(1 000)	(250)	(250)	(250)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(71)	(110)	(1 000)	(1 000)	(250)	(250)	(250)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie	843	78	156	-	-	-	-
(Diminution) augmentation nette de la trésorerie	(9 240)	(33 075)	21 085	(1 792)	970	1 521	3 737
Trésorerie au début de l'exercice	85 670	76 430	43 355	64 440	62 648	63 618	65 139
Trésorerie à la fin de l'exercice	76 430 \$	43 355 \$	64 440 \$	62 648 \$	63 618 \$	65 139 \$	68 876 \$

Tableau D – Analyse des écarts, prévisions par rapport au budget de fonctionnement de l'exercice se terminant le 31 mars 2018 (en milliers de dollars canadiens)

	2017-2018			Explications
	Prévu	Budget	Écart	
PRODUITS				
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 410 503 \$	3 321 448 \$	(910 945) \$	Un écart défavorable est prévu en raison des retards observés dans la signature et l'exécution des contrats. Les délais de livraison étaient principalement liés à des changements dans l'échéancier d'un important projet Les délais liés à la signature des contrats s'expliquent du fait que les activités de la CCC se font de gouvernement à gouvernement. Bon nombre de variables influent sur la capacité de la Corporation de signer des contrats; la CCC s'associe avec brio aux fournisseurs canadiens pour composer avec ces variables en vue d'accroître les exportations.
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(2 410 503)	(3 321 448)	910 945	Équivaut aux opérations commerciales et aux opérations liées aux services d'approvisionnement compte tenu de la nature « adossée » des contrats de la CCC.
Frais de service	23 062	31 626	(8 563)	Les frais de service sont perçus sur les livraisons et les travaux exécutés. Un écart défavorable est prévu puisque les frais de service sont proportionnels aux opérations commerciales susmentionnées.
Autres produits	1 837	400	1 437	Les autres produits découlent notamment des escomptes liés aux paiements anticipés et des virements aux exportateurs canadiens et d'autres sources diverses. On prévoit un écart favorable en raison de paiements anticipés plus élevés que prévu et de divers soldes de longue date qui ont été ajoutés aux produits à la suite du rapprochement final des contrats.
Produits financiers nets	609	574	35	Les produits financiers nets sur les soldes de trésorerie de la société devraient être supérieur au budget. Au cours de l'année, la CCC a été en mesure de négocier une stratégie d'investissement avec son principal fournisseur de services bancaires pour les fonds détenus en dollars américains, en vue de maximiser ses rendements d'intérêts.
Gain (perte) de change	(156)	-	(156)	La CCC s'attend à réaliser une perte de change de 156 000 \$ fondé sur les projections du cours de change et du niveau des fonds américains exposés. Les gains ou pertes de change ne sont pas prévues au budget.
Produits nets	25 352	32 600	(7 247)	
CHARGES				
Frais d'administration	30 698	32 538	1 840	L'écart favorable prévu, est principalement du à 1) d'économies découlant de postes vacants au cours de l'exercice; 2) de frais prévu pour la gestion d'un important projet qui ne se sont pas encore matérialisés.
Dépenses de remédiation de contrats	-	50	50	La CCC ne prévoit pas comptabiliser de dépenses de remédiation de contrats. L'écart favorable prévu reflète les pratiques robustes de gestion du risque et des contrats ainsi que le cadre de GRE de la Corporation.
Charges totales	30 698	32 588	1 890	
Résultat d'exploitation net avant crédit parlementaire	(5 346)	11	(5 357)	
Crédit parlementaire	-	-	-	La corporation ne reçoit plus de crédit parlementaire.
Résultats d'exploitation nets	(5 346) \$	11 \$	(5 357) \$	

Tableau E – Analyse des écarts, budget proposé pour 2018-2019 par rapport aux prévisions de 2017-2018 (en milliers de dollars canadiens)

	Budget proposé 2018-19	Prévisions 2017-18	Augmentation (Diminution)	Explications
PRODUITS				
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 492 837 \$	2 410 503 \$	82 334 \$	L'augmentation découlera des contrats qui ont été signés en 2017-18 et au début de 2018 dans le secteur d'activité ACI. Une grande partie de ces contrats commenceront les livraisons et l'exécution des travaux en 2018-19.
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(2 492 837)	(2 410 503)	(82 334)	Équivaut aux opérations commerciales et aux opérations liées aux services d'approvisionnement compte tenu de la nature « adossée » des contrats de la CCC.
Frais de service	29 232	23 062	6 169	Les frais de service sont proportionnels aux opérations commerciales susmentionnées. Ils sont perçus en fonction des livraisons et des travaux exécutés.
Autres produits	500	1 837	(1 337)	En 2018-19, les escomptes liés aux paiements anticipés devraient retourner à un niveau historique. Cela dit, d'importants recouvrements divers inscrits à la suite du rapprochement et de la clôture de contrats de longue date, qui ont fait augmenter les produits, ne devraient pas se reproduire en 2018-19.
Produits financiers nets	842	609	233	L'augmentation est liée principalement à une augmentation du solde de trésorerie et des rendements d'intérêt moyens.
Gain (perte) de change	-	(156)	156	La Corporation ne planifie aucun gain ou perte de change dans le budget. Les soldes en devises non couvertes sont surveillés et maintenus à un niveau négligeable.
Produits nets	30 574	25 352	5 221	
CHARGES				
Frais d'administration	33 673	30 698	2 975	L'augmentation nette viendra principalement de trois initiatives : une augmentation de 0,9 million de dollars liés à l'investissement dans la gestion des relations professionnelles, qui aideront à croître le volume d'affaires en contrats de gouvernement à gouvernement dans cinq secteurs industriels ciblés lors de l'analyse stratégique de la CCC sur l'innovation, la diversification et la croissance ; une hausse de 0,4 millions de dollars liée à l'augmentation des frais de voyage afin d'obtenir de nouveaux projets et de gérer les contrats signés, et d'une hausse de 0,8 millions de dollars liée à la négociation de convention collective et la dotation en personnel au niveau de main-d'œuvre prévus au budget de l'entreprise.
Dépenses de remédiation de contrats	50	-	50	Le montant est inférieur à la moyenne des dépenses engagées au cours des dernières années. La Corporation a obtenu des résultats exceptionnels à ce chapitre au cours des cinq dernières années, ayant notamment procédé à la contrepassation de provisions antérieures et obtenu un règlement définitif quant à un différend de longue date.
Charges totales	33 723	30 698	3 025	
Résultat d'exploitation net avant crédit parlementaire	(3 150)	(5 346)	2 196	
Crédit parlementaire	-	-	-	La corporation ne reçoit plus de crédit parlementaire.
Résultats d'exploitation nets	(3 150) \$	(5 346) \$	2 196 \$	

GLOSSAIRE

\$US	Dollars américains	IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
ACI	Affaires commerciales internationales	ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
ALENA	l'Accord de libre-échange nord-américain	LCAPE	<i>Loi sur la corruption d'agents publics étrangers</i>
APPD	Accord sur le partage de la production de défense	LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
CCC	Corporation commerciale canadienne	MDN	Ministère de la Défense nationale
CCMI	Comité de conformité en matière d'intégrité	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CROA	Comité du risque et des occasions d'affaires	PE	Protocole d'entente
DA et V	Développement des affaires et Ventas	PIB	Produit intérieur brut
DoD	Département de la Défense des États-Unis	PME	Petites et moyennes entreprises
DSM	Défense et sécurité mondiales	PPP	Partenariat public privé
EDC	Exportation et développement Canada	RSE	Responsabilité sociale des entreprises
FMI	Fonds monétaire international	SDC	Service des délégués commerciaux
GRC	Gestion des relations avec la clientèle	SPAC	Services publics et approvisionnement Canada
GRE	Gestion du risque d'entreprise	TRN	Taux de recommandation net
IFRS	Normes internationales d'information financière		