

**CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE**

**Sommaire du plan d'entreprise de 2020-21 à 2024-25**

**Croissance &  
diversification  
des exportations  
canadiennes**



# 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 d'approvisionnement de gouvernements étrangers grâce à un mécanisme de passation de contrats de **gouvernement à gouvernement**.

## Engagement

La 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. La CCC offre ses services où l'accès au marché, l'atténuation des risques et la compétitivité canadienne à l'échelle mondiale bénéficient d'une entente de gouvernement à gouvernement.

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

La Corporation commerciale canadienne et son logo sont des marques de commerce de la Corporation commerciale canadienne. Toutes les 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, 2020. Tous droits réservés.



Corporation Commerciale Canadienne  
Canadian Commercial Corporation



# Table des matières

Sommaire .....	2
Aperçu de la CCC .....	4
1. Environnement d'exploitation .....	8
2. Piliers, activités et résultats stratégiques .....	14
3. Aperçu financier .....	22
Annexe A : Lettre de mandat du ministre .....	23
Annexe B : États financiers et budgets .....	28
Annexe C : Plan d'emprunt.....	37
Annexe D : Conformité aux exigences législatives et politiques .....	38
Annexe E : Priorités et orientation gouvernementales .....	41
Glossaire .....	43

## Sommaire

La Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État fédérale créée dans le but de soutenir le développement du commerce entre le Canada et d'autres pays. Pour ce faire, la CCC se concentre principalement sur les contrats de gouvernement à gouvernement, dans le cadre desquels elle signe un contrat avec un gouvernement, puis signe un contrat avec un exportateur canadien pour satisfaire aux exigences du contrat. C'est aux exportateurs canadiens dans les marchés à risque et difficiles que profitent le plus le service offert par la CCC. Il leur permet de rivaliser sur le marché mondial de plus en plus complexe et hautement concurrentiel, où les ententes commerciales sont souvent au carrefour des relations internationales et de la politique étrangère.

Le plan d'entreprise et les activités clés de la CCC pour 2020-2021 cadrent avec l'orientation fournie par le ministre de la Diversification du commerce international et reflètent les défis financiers auxquels doit faire face la Corporation. En 2020-2021, la CCC gardera le cap sur la croissance de ses activités afin d'aider encore plus d'entreprises canadiennes à exporter leurs produits et services par l'intermédiaire de ventes aux gouvernements étrangers. Grâce au travail de fond qu'elle a accompli l'année dernière pour diversifier les activités dans de nouveaux secteurs, la CCC continuera d'étendre à la fois le nombre de secteurs qu'elle exploite et le nombre d'entreprises canadiennes avec lesquelles elle collabore, en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises (PME). L'objectif de la CCC est d'accroître sa pertinence et son apport pour les exportateurs canadiens et de s'assurer de demeurer réceptifs à leurs besoins en constante évolution dans le contexte hautement concurrentiel du commerce mondial.

Le présent plan s'appuie sur les six objectifs suivants :



### 1. Modèle d'affaires financier viable

Le modèle d'affaires actuel n'est pas viable sur le plan financier, puisque la CCC ne perçoit pas de frais dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) afin de financer ses obligations relatives à l'accord bilatéral en matière de commerce de défense. La CCC administre l'APPD comme politique publique au nom du gouvernement du Canada. La Corporation a pris des mesures prudentes pour répondre à ses pressions financières, soit limiter les dépenses en reportant ou en éliminant des postes non essentiels et aller de l'avant avec un recentrage stratégique de sa présence internationale pour réduire les dépenses.



### 2. Diversification des secteurs

La CCC continuera de s'appuyer sur sa nouvelle stratégie en augmentant le nombre de débouchés commerciaux pour les exportateurs canadiens à l'appui des priorités commerciales diversifiées et inclusives du Canada.



### 3. Accent mis sur les PME

Les PME sont les principaux facteurs de la prospérité et des activités économiques du Canada. À ce titre, le plan de la CCC pour 2020-2021 portera principalement sur la mise au point de la stratégie pour les PME en cours d'élaboration, dans le but d'accroître le nombre de PME clientes servies. La stratégie, qui en est encore aux tout premiers stades, comprendra des éléments comme une collaboration avec des partenaires intermédiaires pour la création de nouveaux produits et l'appui des programmes existants. La CCC explorera, mettra à l'essai et évaluera de nouveaux produits et programmes axés sur le savoir adaptés aux besoins des PME et mettant l'accent sur son expertise de base en passation de contrats internationaux. Bien que ceux-ci ne soient pas encore entièrement élaborés, ils peuvent comprendre des services consultatifs et une formation spécialisée sur les contrats (p ex., passation de contrats internationaux et gestion du risque des contrats) qui sont uniques dans l'écosystème commercial et complémentaires aux programmes existants du gouvernement du Canada pour les PME. Pour les offrir, nous collaborerons de façon efficace avec nos partenaires au moyen d'une approche pangouvernementale.



### 4. Partenariats et profil

La CCC poursuivra ses efforts visant à renforcer et à établir des partenariats avec le gouvernement et l'industrie dans le but d'élargir sa portée et son profil et, par conséquent, servir davantage de clients. La CCC soulignera ses compétences de base, soit la conduite responsable des affaires et la gestion des risques, dans son approche commerciale.



### 5. Efficacité opérationnelle

La CCC fera en sorte que sa structure, ses processus et ses outils organisationnels mettent à profit l'utilisation de technologies numériques pour appuyer tous les processus opérationnels et les besoins des clients clés afin d'améliorer l'expérience client de bout en bout. La Corporation investira dans des approches plus solides pour renforcer les systèmes de sécurité et optimiser les processus de travail et les structures organisationnelles.



### 6. Capacités professionnelles renforcées

La CCC fera en sorte d'avoir les bonnes personnes et les bonnes compétences pour relever les défis présentés dans le présent plan, tout en offrant des services de qualité supérieure dans le cadre de ses relations d'affaires, au pays comme à l'étranger. La Corporation continuera d'investir dans son personnel pour répondre aux besoins en constante évolution des exportateurs canadiens et pour fournir aux clients de toutes tailles le soutien adéquat pour réussir à l'étranger. La CCC continuera d'intégrer la pensée *Lean* et l'amélioration continue à sa culture afin de permettre aux employés d'évoluer et d'améliorer leur travail à l'échelle de l'organisation.

À l'approche du 75<sup>e</sup> anniversaire de la CCC, la Corporation demeure résolue à servir de façon efficace les exportateurs canadiens, à appuyer la croissance du commerce canadien et à améliorer la prospérité du pays au profit de tous les Canadiens. Le 6 septembre 2019, le ministre de la Diversification du commerce international a demandé à Affaires mondiales Canada (AMC) de procéder à un examen global de la CCC. L'examen guidera l'orientation future de la CCC dans le cadre des programmes de soutien au commerce canadien ainsi que son rôle dans l'environnement commercial international. La CCC accueille favorablement l'examen et l'excellente occasion qu'il représente pour faire en sorte que la Corporation continue d'être utile pour les exportateurs canadiens et d'offrir une valeur significative au Canada. Le but ultime de la CCC est de demeurer un expert de confiance et un partenaire précieux pour les exportateurs canadiens en les aidant à étendre leurs activités grâce à des ventes aux gouvernements étrangers, tout en continuant à offrir ses services et ses programmes de passation de contrats internationaux de façon hautement efficace.



## Aperçu de la CCC

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 Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international. 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 et vise donc à intensifier la présence commerciale du Canada dans des secteurs diversifiés et des marchés difficiles. Le siège social de la CCC est établi à Ottawa, en Ontario.

### Mandat et objectif de la politique d'intérêt public

Fondée en 1946, la CCC a été établie en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« Loi sur la CCC »)<sup>1</sup>, en vue d'aider à l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays. La Loi sur la CCC définit ce rôle et octroie à la CCC un éventail de pouvoirs, tout particulièrement la capacité de favoriser le développement du commerce et d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire. Le résultat attendu est que ce mandat commercial de la CCC permette un plus grand nombre d'exportations.

La CCC réalise son mandat en mettant l'accent sur cinq secteurs prioritaires (l'aérospatiale, l'infrastructure, les technologies de l'information et des communications [TIC], les technologies propres et la défense), l'administration de l'APPD, le soutien des PME et la réponse aux besoins en matière d'approvisionnement spécialisés du gouvernement du Canada. Dans tous les cas, la CCC offre un lien essentiel en matière de contrats fournissant aux exportateurs un contrat principal entre gouvernements qui accroît leur proposition de valeur auprès des acheteurs de pays étrangers.

1 *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Accès en ligne à : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-14/page-1.html>

L'APPD est un accord bilatéral en matière de commerce de défense administré par la CCC au nom du gouvernement du Canada depuis 1956. Conformément aux modalités du Defence Federal Acquisition Regulations Supplement (DFARS) 225.870 des États-Unis, tous les contrats entre le ministère de la Défense (DoD) des États-Unis et les exportateurs canadiens sont approuvés par la CCC et attribués à celle-ci. Par l'intermédiaire de l'APPD, les entreprises canadiennes sont en mesure de rivaliser pour des contrats principaux et des contrats de sous-traitance au sein de la base industrielle de défense nord-américaine. Cette inclusion réglementaire et stratégique de la CCC et du Canada aide à faire en sorte que les exportateurs canadiens soient sur un pied d'égalité au moment de rivaliser avec les entreprises américaines.

## Examen global

Le 6 septembre 2019, le ministre de la Diversification du commerce international a publié un nouvel Énoncé des priorités et des responsabilités<sup>2</sup> (EPR) pour la CCC. L'EPR annonçait le début d'un examen global pour étudier le rôle de la CCC dans l'environnement commercial international. L'examen a été entamé pour aborder la non-viabilité du modèle d'affaires de la CCC ainsi que la nécessité d'optimiser la CCC et son rôle au sein du portefeuille du commerce. Pour y parvenir, l'examen évaluera la pertinence de la CCC et son incidence sur les exportateurs et les intervenants d'aujourd'hui ainsi que le soutien à l'égard du rôle de la CCC dans d'importants programmes de politique publique, comme l'APPD. En tant que membre du portefeuille du commerce du Canada, l'examen représente l'occasion de guider l'orientation future

de la Corporation ainsi que de cerner et d'évaluer les exigences nécessaires pour faire en sorte que la CCC puisse réaliser son plein potentiel. La Corporation prévoit que le résultat de l'examen pourrait avoir une incidence sur ces futures activités prévues. Reconnaisant les répercussions possibles sur les activités prévues de la Corporation, la CCC prendra des mesures prudentes et graduelles pour maintenir la souplesse financière et opérationnelle tout au long de la période de planification à mesure qu'elle met en œuvre sa stratégie organisationnelle en attendant la conclusion de l'examen.

## Mission et énoncé d'engagement

La CCC cherche à aider le gouvernement du Canada à développer le commerce en aidant davantage d'exportateurs de différentes façons, dans le but d'accroître le nombre d'entreprises canadiennes exportatrices et d'aider les petites entreprises à prendre plus rapidement de l'expansion. La CCC le fait essentiellement en aidant les entreprises canadiennes à accéder aux marchés d'approvisionnement de gouvernements étrangers grâce à un mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, et en offrant à ses entreprises une expertise en matière de transactions et de passation de contrats ainsi qu'un accès à notre expérience en matière de gestion de projets et des pratiques commerciales responsables. La CCC s'engage à servir davantage de PME en facilitant l'accès aux marchés internationaux et en mettant à profit de façon plus efficace des décennies d'expérience en matière de passation de contrats internationaux au profit de PME prévoyant exporter.

---

2 *Énoncé des priorités et des responsabilités pour la Corporation commerciale canadienne* (6 septembre 2019). Veuillez consulter l'annexe A.

## Services

### PASSATION DE CONTRATS INTERNATIONAUX

La Corporation exécute son mandat en concluant des contrats principaux avec des acheteurs de gouvernements étrangers pour la fourniture de biens et de services qui peuvent être exportés du Canada. Le service de passation de contrats internationaux de la Corporation est un service tarifé et consiste à établir des contrats de gouvernement à gouvernement avec des acheteurs de gouvernements étrangers dont la CCC garantit les modalités. La CCC atténue les risques des acheteurs et fournit un incitatif supplémentaire à s'approvisionner au Canada, puis conclut des contrats avec les exportateurs canadiens pour satisfaire aux exigences de ces contrats de gouvernement à gouvernement<sup>3</sup>. La Corporation collabore avec des exportateurs canadiens provenant d'un large éventail de secteurs industriels canadiens et concentre ses efforts sur cinq secteurs prioritaires : l'aérospatiale, les technologies propres, la construction et l'infrastructure, la défense, et les technologies de l'information et des communications (TIC).

L'objectif de ces activités commerciales est d'accroître le nombre d'exportateurs que la CCC sert, tout en appuyant un vaste éventail de priorités du gouvernement du Canada.

### ACCORD SUR LE PARTAGE DE LA PRODUCTION DE DÉFENSE

Le rôle de la CCC dans l'administration de l'APPD au nom du gouvernement du Canada continuera de faire partie intégrante de son objectif d'intérêt public au cours de la prochaine période de planification. L'appui fourni par la CCC dans le cadre de ce programme s'inscrit dans l'engagement du gouvernement du Canada à maintenir une relation commerciale bilatérale constructive avec les États-Unis. Les secteurs

y industriels du Canada englobent certaines des technologies et certains des services les plus novateurs au monde. Le programme de l'APPD permet un accès direct à ces biens et services canadiens de renommée mondiale et favorise l'établissement d'une solide base industrielle de défense nord-américaine. En 2018-2019, 86 exportateurs canadiens ont signé de nouveaux contrats d'une valeur de 816 millions de dollars avec le DoD grâce à l'APPD dans divers secteurs industriels, dont la santé, l'infrastructure, les TIC et la défense, qui ont directement soutenu plus de 5 000 emplois canadiens. Souvent, les entreprises canadiennes, et tout particulièrement les PME canadiennes, utilisent l'expérience de travail acquise en vertu de l'APPD pour rester concurrentielles à l'échelle internationale.

La CCC ne perçoit pas de frais dans le cadre de l'APPD, puisque l'article 225.78 des *U.S. Federal Purchase Guidelines and Instructions* dispose ce qui suit : [traduction] « Le gouvernement du Canada fournira les services suivants dans le cadre de contrats avec la Corporation commerciale canadienne sans que des frais soient imposés au DoD ».

### AUTRES SERVICES ET ACTIVITÉS

**Ventes à des acheteurs cubains** – La CCC collabore étroitement avec ses partenaires au sein du portefeuille du commerce du Canada pour appuyer les exportateurs canadiens fournissant des biens et des services aux secteurs cubains du sucre et du tourisme, qui sont des secteurs d'activité générateurs de revenus essentiels pour l'économie cubaine. Les contrats de services tarifés sont structurés comme des ententes renouvelables pour simplifier le processus d'approvisionnement en établissant une correspondance entre les besoins de Cuba en approvisionnement et les fournisseurs canadiens<sup>4</sup>. La majorité des clients de la CCC exportant à Cuba sont des PME (environ 80 %), pour lesquelles la CCC joue un rôle très actif en les mettant en relation avec les acheteurs cubains.

3 La principale source de financement de la CCC est constituée des frais de service générés par son portefeuille d'activités, à l'exception des activités liées à l'APPD. Les obligations d'intérêt public de la CCC en vertu de l'APPD sont remplies sans facturation de frais et sans frais pour le gouvernement du Canada.

4 La valeur cumulative des contrats que la CCC a conclus avec les secteurs cubains du sucre et du tourisme depuis 1991 atteint plus de 1,5 milliard de dollars. Les exportateurs canadiens qui ont recours au programme de passation de contrats à Cuba tirent d'importants avantages du mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC.

**Soutien fourni à d'autres ministères** – La CCC aide les ministères et les organismes du gouvernement du Canada à répondre efficacement aux besoins urgents et complexes en matière d'approvisionnement. Pour mener à bien ce travail, il faut trouver des biens et des services qui permettent de respecter divers engagements internationaux ou de répondre à divers besoins en matière de programmes, ce pour quoi la CCC impose des frais pour couvrir les coûts de gestion du programme. À cet égard, la CCC soutient un vaste éventail de programmes de contribution et de renforcement des capacités pour : fournir un soutien d'urgence lors d'un sinistre, aider les gouvernements étrangers à lutter contre la criminalité transfrontalière (notamment la fraude, la corruption, la traite de personnes), appuyer les efforts de la lutte contre le terrorisme (tant à l'échelle nationale qu'internationale) et simplifier les contributions du Canada à d'autres initiatives internationales (collaborations scientifiques ou autres).

**Bureaux commerciaux canadiens** – La CCC gère 10 bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'AMC. Ces bureaux, situés dans des villes chinoises de second rang qui se développent rapidement, fournissent du soutien aux entreprises canadiennes qui cherchent à pénétrer le marché chinois, tout en offrant une solution de représentation commerciale rentable à AMC. La CCC recouvre tous les coûts de ce programme et impose des frais à AMC pour ses services.

## Situation financière

Dans les plans d'entreprise des trois années précédentes, il était prévu que le coût de l'APPD soit entièrement couvert à la fois par une croissance des activités internationales générant des frais et grâce aux revenus d'un projet important. Les revenus d'un projet et des activités internationales générant des frais de la CCC visaient à financer l'APPD et d'autres dépenses à mesure de l'élimination progressive des crédits gouvernementaux. Au cours des deux dernières années, la CCC a connu une croissance sensiblement moins élevée que prévu en raison d'un certain nombre de facteurs,

compris des enjeux géopolitiques, des considérations diplomatiques et la décision des gouvernements acheteurs de retarder ou d'annuler les programmes.

Par conséquent, l'exigence de générer suffisamment de revenus pour couvrir les dépenses liées au soutien de l'APPD a désormais une incidence nettement plus importante sur la capacité de la CCC de réaliser son mandat de façon efficace et limite les investissements dans le personnel, les systèmes et les processus pour mieux servir les exportateurs. Bien que l'APPD entraîne d'importants avantages pour le Canada en ce qui concerne le coût de l'administration du programme, le modèle d'affaires financier actuel nécessite que la CCC utilise le revenu découlant de ses contrats générant des frais pour couvrir les coûts opérationnels du maintien du programme de l'APPD<sup>5</sup>. La CCC continue de chercher à accroître les occasions d'affaires dans davantage de secteurs pour couvrir les dépenses de l'APPD. Cependant, les dépenses actuelles et prévues dépassent le revenu de la CCC qui serait nécessaire pour entièrement soutenir le programme.

Par conséquent, le modèle d'affaires financier actuel n'est pas viable.

La CCC a conclu des contrats totalisant 1,3 milliard de dollars en 2018-2019 et était active dans 74 pays, où elle soutenait 14 250 emplois à valeur ajoutée pour les Canadiens. Ces emplois ont un effet multiplicateur sur l'économie canadienne grâce aux revenus supplémentaires des sociétés et des particuliers générés par ces exportations. On prévoit pour l'exercice 2020-2021 un déficit de 7,4 millions de dollars qui grimpera au cours de la période de planification et qui reflète plusieurs défis financiers pour la Corporation qui ne se limitent pas aux coûts de l'administration de l'APPD, aux retards de paiement dans le cadre du contrat d'un important projet et à la croissance plus lente des activités générant des frais de la CCC.

Le rapport annuel 2018-2019 se trouve à cette adresse : <https://www.ccc.ca/fr-ca/ccc/a-propos/corporate-reports>.

5 La CCC continue de remplir ses obligations en vertu de l'APPD sans imposer de frais et à titre gratuit pour le compte du gouvernement du Canada. Le coût de fonctionnement annuel de ce programme avoisine les 12,5 millions de dollars.



# 1. Environnement d'exploitation

La scène commerciale mondiale et l'environnement d'exploitation de la CCC ont considérablement changé au cours des dernières années. Cela crée d'importants débouchés pour les exportateurs canadiens, mais crée également des difficultés considérables. L'évolution des paysages politiques, la croissance de la concurrence venant de marchés émergents et la montée du protectionnisme à l'échelle mondiale sont tous des facteurs changeant la façon dont les entreprises font affaire dans le monde. Puisque les tensions commerciales et le protectionnisme continuent de croître et d'avoir des répercussions sur les exportateurs par des mesures tarifaires ou autres (p. ex., normes locales et défis réglementaires, restrictions à l'investissement et exigences de contenu local), il est encore plus important que la CCC soit en mesure de répondre aux besoins changeants des exportateurs.

Les facteurs internes et externes qui ont été pris en considération au moment d'établir les priorités de la CCC pour qu'elle puisse mieux exécuter son mandat d'aider les exportateurs canadiens à faire affaire sur des marchés mondiaux difficiles sont présentés ci-dessous.

## Environnement interne

Un certain nombre de forces, notamment les changements apportés aux principaux processus et systèmes de la Corporation, les initiatives en matière de ressources humaines et l'harmonisation avec les priorités gouvernementales, façonnent l'environnement interne de la CCC. La difficulté que doivent surmonter la CCC et ses clients est

de trouver des façons novatrices de croître et de soutenir davantage d'exportateurs dans cet environnement commercial en évolution rapide. Le résultat de l'examen sera également un facteur important de l'analyse de l'environnement d'exploitation, des activités prévues, des ressources et des engagements financiers de la CCC tout au long de la période de planification.

## APERÇU DES RESSOURCES HUMAINES

Avec un effectif actuel d'environ 130 employés, la Corporation est fière de ses réalisations et de sa contribution à la croissance du commerce international du Canada.

Environ 75 % des employés sont membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Les employés restants ne sont pas syndiqués. Une nouvelle convention collective a été signée le 18 mars 2019 et prendra fin le 19 juin 2022.

## ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES IMPORTANTES

### Programme de gestion des risques

En 2019, la CCC a apporté d'importantes améliorations à son programme de gestion des risques et continuera de renforcer ses pratiques de gestion des risques. En mettant l'accent sur la détermination et la gestion précoces des risques, le cadre de gestion des risques contractuels récemment mis en œuvre par la Corporation fournira une compréhension et une conscience accrues des risques contractuels individuels et permettra d'améliorer les stratégies d'atténuation des risques qui sont particulièrement importantes pour les projets complexes et à haut risque.

Faire des affaires comme il se doit est un avantage concurrentiel pour les exportateurs canadiens, et est de plus en plus une condition préalable pour les ententes à l'étranger. La CCC travaillera à promouvoir la conduite responsable des affaires (CRA) de façons tangibles dans des projets internationaux. Nous prévoyons maintenir l'élan de notre dernier examen de la CRA en étroite collaboration avec AMC et le ministère des Finances par l'Instruction relative aux projets importants pour l'examen et la surveillance des grands projets internationaux.

### Programme de cybersécurité

Les cybermenaces représentent un risque croissant pour les entreprises canadiennes, mais grâce à une formation en cybersécurité, la CCC accroît sa cyberrésilience et la sensibilisation des employés pour faire en sorte que les renseignements essentiels et les actifs de société soient bien protégés. La Corporation respecte

également le cadre de cybersécurité du National Institute of Standards and Technology (NIST) pour améliorer ses processus et ses systèmes afin de s'adapter et de répondre aux menaces émergentes. La CCC s'engage également à effectuer régulièrement des évaluations internes et externes pour cerner les risques de sécurité et les secteurs éventuellement vulnérables sur lesquels il faut axer les efforts.

### Examen spécial par le Bureau du vérificateur général du Canada

Le 19 mars 2019, le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada a réalisé un examen spécial de la CCC. Le rapport est axé sur les systèmes et les pratiques de la CCC liés aux pratiques de gestion organisationnelle (y compris la gouvernance organisationnelle, la planification stratégique et la gestion des risques organisationnels) ainsi que sur la gestion du développement des affaires et de la passation de contrats. L'examen spécial a permis de conclure qu'il n'y avait aucune lacune importante dans les systèmes et les pratiques de la CCC et que bien qu'il existe des secteurs à améliorer, la CCC a des systèmes et des pratiques bien gérés en ce qui concerne la gestion et les activités organisationnelles. Les suggestions du BVG quant aux secteurs à améliorer portaient sur les processus de la CCC au niveau des unités opérationnelles : planifier les activités et déterminer les risques, inclure les questions de droits de la personne dans les processus de diligence raisonnable de la CCC, mieux surveiller les coûts par rapport aux frais générés et continuer de demander l'approbation du plan d'entreprise. La CCC veillera à ce que des améliorations continuent d'être apportées pour donner suite aux recommandations cernées par le BVG. Par exemple, la mise en œuvre récente du nouveau cadre pour la conduite responsable des affaires de la CCC garantit que les questions de droits de la personne joueront toujours un rôle essentiel dans les processus de diligence raisonnable.

## Environnement externe

En tant que nation dépendant du commerce, la croissance économique continue du Canada repose sur sa capacité à réaliser des exportations sur le marché mondial. Aujourd'hui, les exportations représentent un peu plus de 30 % du PIB du pays<sup>6</sup>. En fait, un emploi sur cinq au pays est directement lié aux exportations. Cependant, à mesure que la scène commerciale internationale devient plus complexe et concurrentielle, les exportateurs canadiens doivent surmonter d'importants obstacles pour accéder aux marchés traditionnels et aux nouveaux marchés.

En 2018, le gouvernement du Canada a lancé sa stratégie de diversification des exportations qui vise à augmenter de 50 % les exportations outremer d'ici à 2025<sup>7</sup>. Cette stratégie vise à stimuler considérablement les occasions d'exportation pour les entreprises canadiennes et à diversifier le commerce extérieur du Canada en mettant l'accent sur trois composantes clés : favoriser le commerce en investissant dans l'infrastructure, fournir aux entreprises canadiennes les ressources nécessaires pour exécuter leurs plans d'exportation, et améliorer les services commerciaux fournis aux exportateurs canadiens.

La CCC établit des partenariats avec les entreprises canadiennes qui sont en mesure, sur le plan financier, technique et administratif, de livrer des biens et des services une fois qu'un contrat d'exportation est signé. La Corporation a pris plusieurs mesures au cours des dernières années pour diversifier et croître ses services de facilitation des exportations au sein du Canada en investissant dans ses ressources et en les organisant. Par conséquent, la CCC a accru sa chaîne d'approvisionnement des exportateurs dans un éventail plus diversifié de secteurs industriels.

Cependant, la décision ou la demande définitives pour l'achat de produits canadiens revient à l'acheteur gouvernemental étranger, qui doit équilibrer ses priorités et ses dépenses budgétaires. En général, les contrats de gouvernement à gouvernement comprennent souvent l'approvisionnement d'une grande quantité de biens ou de services. Étant donné que ces types d'acquisitions sont habituellement hautement

complexes, politiquement délicats et exigent un important engagement budgétaire, il est très difficile de prévoir quand le contrat sera conclu et d'être certain qu'il le sera. La période de gestation des gros contrats, du stade de recherche d'un contrat à sa signature, peut souvent s'étendre sur plusieurs années.

En raison de la dépendance de la Corporation à l'égard de projets de grande taille, des variations de la valeur des contrats signés (VCS) peuvent subvenir et engendrer des résultats irréguliers ou inégaux d'une année à l'autre. De plus, compte tenu de la nature, de la taille, de la complexité et de la variation des biens et des services dans de nombreux secteurs industriels, et compte tenu des besoins en constante évolution des acheteurs étrangers, la CCC ne génère habituellement pas de ventes répétées d'une année à l'autre.

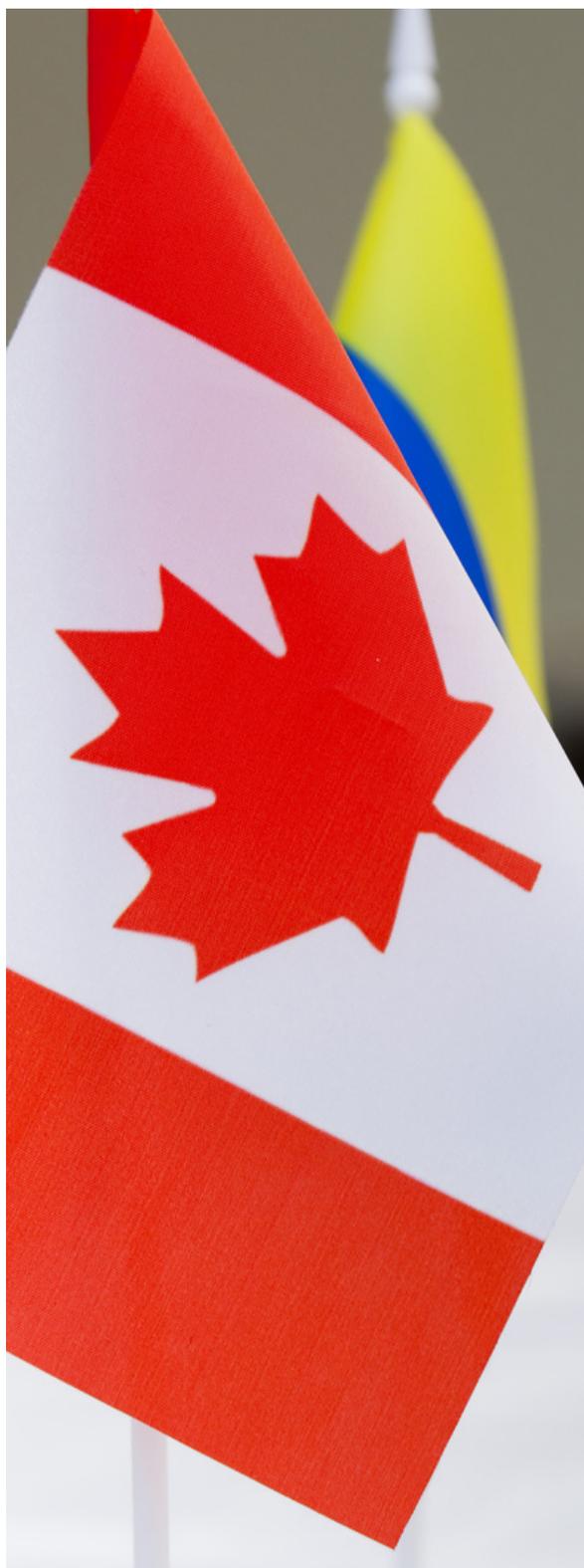
Au cours des cinq prochaines années, la CCC continuera de mettre l'accent sur la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie pour appuyer les priorités commerciales du gouvernement. En travaillant ensemble pour se diversifier en nouveaux secteurs industriels et pour appuyer davantage de PME, la CCC est persuadée qu'elle peut augmenter le nombre d'exportateurs canadiens, ce qui en retour stimulera le commerce et créera des emplois pour les Canadiens. La stratégie organisationnelle et les objectifs stratégiques de la CCC pour 2020-2021 à 2024-2025 visent à soutenir les exportateurs canadiens pour mieux gérer les risques et tirer parti des débouchés sur de nouveaux marchés.

## RISQUES ASSOCIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Au cours des prochaines années, les principaux risques que devra relever la Corporation relativement à son environnement externe comprennent : (1) la montée de tensions commerciales et les conditions économiques mondiales; (2) les mégatendances en matière de changements climatiques et d'urbanisation, et (3) une nouvelle hausse du nombre de mécanismes de gouvernement à gouvernement qui rivalisent avec l'approche de la CCC et du Canada à l'égard de la diplomatie économique.

6 <https://www.investorsfriend.com/canadian-gdp-canadian-imports-and-exports/>

7 Gouvernement du Canada. *Énoncé économique de l'automne 2018*. Accès en ligne à : <https://www.budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/statement-annonce/fes-eea-2018-fra.pdf>



**Tensions commerciales et changements dans les conditions économiques mondiales :** En 2019, les tensions commerciales mondiales se sont aggravées avec l'escalade du conflit commerciale entre les États-Unis et la Chine et l'émergence continue des politiques gouvernementales populistes et protectionnistes dans le monde entier. Bien que de récents progrès aient été réalisés après l'annonce de la phase initiale d'un accord commercial entre les États-Unis et la Chine, ces tensions ont mené au ralentissement du commerce mondial, et le secteur manufacturier en particulier a connu la plus forte baisse de la croissance<sup>8</sup>. Des améliorations sont prévues au cours de la période de planification; toutefois, la Banque du Canada fait remarquer dans son Rapport sur la politique monétaire de janvier 2020 que les perturbations des chaînes d'approvisionnement causées par des mesures commerciales antérieures, le degré d'incertitude élevé et les tensions géopolitiques persistantes pèsent encore sur l'activité économique mondiale. Tant que l'incertitude et les tensions commerciales mondiales persisteront, la CCC continuera de jouer un rôle important pour obtenir des contrats entre des gouvernements étrangers et des exportateurs afin de faire en sorte que le Canada soit un joueur pertinent du commerce international.

**Mégatendances en matière de changements climatiques et d'urbanisation :** Il y a toujours un engagement mondial ferme à l'égard d'initiatives liées à la durabilité environnementale et aux changements climatiques. La nécessité de parvenir à des solutions durables peut être en contradiction avec le besoin d'avoir des ressources pour stimuler la croissance et nourrir les populations, ce qui peut mener à une pénurie de ressources. Cela a eu pour conséquence que la demande de sources d'énergie durable et de produits technologiques propres a connu une croissance exponentielle. En fait, selon les prévisions de l'Agence internationale de l'énergie, les énergies renouvelables répondront à 12,4 % de la demande d'énergie mondiale d'ici 2023<sup>9</sup>. Les énergies renouvelables représenteront également 40 % de la croissance de la consommation d'énergie mondiale d'ici 2023. Ces tendances démontrent que les services de la CCC dans le secteur des technologies propres deviendront plus importants.

8 Banque du Canada. *Rapport sur la politique monétaire*. Janvier 2020. Accès en ligne à : <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2020/01/rpm-2020-01-22.pdf>

9 Agence internationale de l'énergie. *Market Report Series: Renewables 2018*. Accès en ligne à : <https://www.iea.org/reports/renewables-2018>

L'urbanisation génère d'importants changements économiques, sociaux et environnementaux et continue de donner naissance à des mégapoles partout dans le monde. La croissance de mégapoles nécessitera une approche planifiée en matière d'urbanisation durable. Cela exigera des investissements majeurs dans l'infrastructure, comme les routes, les réseaux d'aqueduc et d'égouts et les chemins de fer. Les solutions écologiques et intelligentes deviendront des caractéristiques importantes de villes durables et concurrentielles. Cela donne à penser que les efforts de la CCC pour accorder la priorité aux secteurs de l'infrastructure, des technologies propres et des TIC seront un moteur important de la croissance future.

**Concurrence** : La passation de contrats de gouvernement à gouvernement est une approche de passation de contrats spécialisés utilisée par des pays pour atteindre des objectifs stratégiques en matière de commerce, de croissance économique et d'établissement de relations bilatérales. Traditionnellement, elle a surtout été utilisée dans le secteur de la défense, où la passation de contrats de gouvernement à gouvernement est relativement courante pour les principaux acteurs, comme les États-Unis, la France et la Russie. Cependant, comme il a été mentionné dans les sections précédentes, elle est de plus en plus fréquente dans d'autres secteurs, plus particulièrement l'infrastructure, où des pays comme l'Espagne, la Corée et le Royaume-Uni sont de plus en plus actifs.

En 2019, la CCC a entamé un projet pour analyser le paysage concurrentiel des transactions de gouvernement à gouvernement. L'étude a révélé ce qui suit :

- De nombreux pays participent activement à la passation de contrats de gouvernement à gouvernement (contrairement aux études antérieures), et le nombre et la portée des transactions augmentent.
- La concurrence dans la passation de contrats de gouvernement à gouvernement augmente à mesure que les obstacles à l'entrée diminuent, et de nombreux pays ont mis sur pied des organismes et des mécanismes pour soutenir les transactions de gouvernement à gouvernement, y compris la capacité de signer des contrats et de fournir des garanties d'État, comme le fait la CCC.

- De nombreux « leviers » sont utilisés pour faciliter le commerce de gouvernement à gouvernement. Les pays qui coordonnent bien ces leviers sont les plus efficaces. Dans le portefeuille du commerce canadien, la CCC fournit plusieurs leviers essentiels, mais pas la totalité.

Dans tous les cas, il faut noter que les conditions gagnantes devant être en place pour assurer la réussite d'un contrat de gouvernement à gouvernement comprennent la volonté politique ciblée des hauts dirigeants. La CCC renouvelle ses efforts pour approfondir et faire croître les partenariats à l'échelle des organisations de soutien au commerce du gouvernement du Canada pour maximiser l'efficacité du soutien fourni aux entreprises canadiennes par l'intermédiaire de la passation de contrats de gouvernement à gouvernement.

## RESPECT DES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

**Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) du ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international** : L'EPR de la ministre daté du 6 septembre 2019 souligne les progrès réalisés par la CCC jusqu'à maintenant pour diversifier ses partenaires de passation de contrats et permettre à davantage d'entreprises canadiennes de profiter de la capacité de la CCC de tirer parti de la marque du Canada. L'EPR a demandé à la CCC de poursuivre ses efforts pour aider davantage d'entreprises dans plus de secteurs à obtenir une plus grande variété de contrats d'approvisionnement internationaux grâce à la poursuite des efforts de développement des affaires et de diversification de la CCC, tout en assurant la meilleure utilisation des ressources disponibles. L'EPR a souligné l'importance d'aider les PME à se développer grâce au commerce et à atteindre de nouveaux marchés et de nouveaux clients en élaborant des stratégies pour rendre les services de la CCC encore plus accessibles aux PME. Enfin, l'EPR a demandé à la CCC de maintenir l'élan réalisé dans le secteur de la CRA et de chercher à continuellement réévaluer et renforcer ses cadres de CRA.

**Soutien de la stratégie de diversification commerciale du Canada :**

La diversification du commerce consiste à obtenir davantage d'occasions pour les exportateurs et les investisseurs canadiens de rivaliser et de réussir sur des marchés et dans des secteurs mondiaux florissants et à croissance rapide. À l'extérieur des États-Unis, la CCC vise à accélérer sa nouvelle stratégie sur des marchés émergents et en développement où elle accompagne et aide les exportateurs canadiens à accéder à des marchés plus risqués auxquels ils hésitent à accéder seuls.

**Élargissement du soutien aux PME :**

La CCC a une riche histoire de soutien aux PME. Actuellement, elles représentent 40 % de ses clients directs. Les plans de la Corporation d'élargir le soutien aux PME mettront l'accent sur l'accroissement de l'accessibilité aux offres et aux services à valeur unique de la CCC, la promotion des exportations pour les PME et l'harmonisation et la collaboration au sein du système canadien de soutien à l'exportation.

**Respect du code de conduite responsable des affaires :**

Au cours de la dernière année, la Corporation a mis en œuvre un cadre amélioré de conduite responsable des affaires, un nouveau *Code de conduite et de déontologie des affaires* et une nouvelle politique relative aux droits de la personne pour faire en sorte que les obligations du Canada en matière de droits de la personne soient mieux prises en compte dans ses transactions internationales. La CCC a également mis sur pied un nouveau comité sur les droits de la personne pour faire en sorte que les résultats positifs en matière de droits de la personne soient examinés dans le cadre des vérifications diligentes des transactions de la CCC. La mise en œuvre du cadre amélioré de conduite responsable des affaires a pour but de veiller à ce que les droits de la personne, la transparence et la CRA soient des principes directeurs de base de la CCC. Elle aidera également à faire en sorte que toutes les transactions respectent les obligations du Canada en matière de droits de la personne, comme son adhésion récente au Traité sur le commerce des armes, et ses engagements énoncés dans les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.



## 2. Piliers, activités et résultats stratégiques

**La CCC vise à continuer à jouer un rôle essentiel pour aider les exportateurs canadiens à naviguer sur les marchés mondiaux complexes d'aujourd'hui et à réduire les risques de faire des affaires à l'étranger. Ce plan démontre également l'engagement de la Corporation à l'égard de la mise en œuvre de stratégies cadrant avec le programme commercial du gouvernement du Canada.**

En particulier, la CCC continuera de mettre l'accent sur l'accroissement de son incidence sur le commerce en appuyant la diversification des exportations canadiennes. Au moyen de la stratégie de diversification de la CCC en cours (qui a commencé en 2016-2017), la Corporation aide une plus grande variété d'entreprises à pénétrer de nouveaux marchés. La CCC s'adresse aux exportateurs des secteurs des technologies propres, des TIC et de l'infrastructure, en plus des secteurs de l'aérospatiale et de la défense. En 2018, la CCC a reconnu le besoin d'améliorer cette stratégie avec différentes approches pour aider les petits exportateurs. Aujourd'hui, la CCC étudie d'importants nouveaux investissements pour élaborer de nouveaux programmes destinés aux PME qui permettraient au modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement d'être efficace dans un cadre pour les PME à faibles coûts et nécessitant peu d'intervention et de créer de nouvelles chaînes de distribution avec des partenaires dans le but de commercialiser ces idées. La stratégie pour les PME en est à ses premières étapes, mais elle tirera profit de l'expérience du gouvernement du Canada et

comprendra des éléments tels que la collaboration avec des partenaires intermédiaires pour la création de nouveaux produits et le soutien aux programmes existants. La CCC explorera et évaluera de nouveaux produits et programmes axés sur le savoir adaptés aux besoins des PME et mettant l'accent sur son expertise de base en passation de contrats internationaux. Bien que ceux-ci ne soient pas encore entièrement élaborés, ils peuvent comprendre des services consultatifs et une formation spécialisée sur les contrats (p. ex., passation de contrats internationaux et gestion du risque des contrats) qui sont uniques dans l'écosystème commercial et complémentaires aux programmes existants du gouvernement du Canada pour les PME.

De plus, la CCC cherche à tirer parti des technologies numériques pour simplifier ses services aux exportateurs. La Corporation se tourne également vers son effectif pour s'assurer que son personnel possède les compétences et l'expertise nécessaires pour fournir la meilleure valeur possible à ses clients au cours des années à venir.

Tous ces piliers cadrent avec les priorités du gouvernement et visent à fournir aux exportateurs et aux investisseurs canadiens le soutien dont ils ont besoin pour réussir sur les marchés mondiaux florissants et à croissance rapide d'aujourd'hui. Un sommaire des piliers et des mesures de rendement est présenté ci-dessous :

## Piliers et activités stratégiques organisationnels

Piliers stratégiques de la CCC	Description	Mesure du rendement
 <b>Modèle d'affaires financier viable</b>	La viabilité financière est essentielle pour que la CCC soit en mesure d'aider les entreprises canadiennes à prendre de l'expansion à l'échelle internationale, de réaliser son mandat et de respecter les engagements internationaux du Canada.	Résultats d'exploitation Valeur des contrats signés
 <b>Diversification des secteurs</b>	La CCC, grâce à sa nouvelle stratégie, augmente le nombre de débouchés commerciaux pour les exportateurs canadiens à l'appui du programme commercial diversifié et inclusif du Canada.	Nombre total de clients servis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients ayant des contrats</li> <li>• Clients ayant des débouchés</li> <li>• Clients du savoir</li> </ul> Pourcentage de clients servis dans de nouveaux secteurs prioritaires
 <b>Accent mis sur les PME</b>	La CCC répondra mieux aux besoins des PME par l'innovation de produit, la collaboration avec des partenaires intermédiaires et la mise à profit de l'expertise organisationnelle et des compétences de base.	Nombre de PME servies <ul style="list-style-type: none"> <li>• PME ayant des contrats</li> <li>• PME ayant des débouchés</li> <li>• Clients du savoir</li> </ul> Pourcentage de clients qui sont des PME
 <b>Partenariats et profil</b>	La CCC cherchera à étendre sa collaboration avec des partenaires fédéraux et d'autres intervenants clés pour accroître le nombre de chaînes de distribution de produits des PME disponibles.	Engagement et satisfaction des intervenants Pourcentage de nouvelles occasions d'affaires obtenues grâce à des partenariats
 <b>Efficacité opérationnelle</b>	La CCC continuera de moderniser ses principaux services dans le cadre d'un nouveau projet de gestion de l'information et poursuivra la numérisation des fonctions de base pour accroître la productivité opérationnelle afin qu'ils demeurent pertinents dans l'environnement commercial international.	Taux de recommandation net Productivité opérationnelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre total de contrats sous gestion/d'employés chargés de la gestion des contrats</li> <li>• Nombre total de factures traitées/d'employés chargés des opérations financières</li> </ul> Valeur des contrats signés dans le cadre de l'APPD/coûts du programme de l'APPD
 <b>Capacités professionnelles renforcées</b>	La mobilisation de l'effectif de la CCC et le renforcement des capacités seront une priorité pour faire en sorte d'être en mesure de soutenir les exportateurs de demain.	Indice de mobilisation des employés



### PILIER STRATÉGIQUE 1 :

## Modèle d'affaires financier viable

Le modèle d'affaires financier actuel de la Corporation n'est pas viable, car la CCC ne peut pas générer suffisamment de revenus pour couvrir les coûts associés à l'APPD, qu'elle administre comme politique publique au nom du gouvernement du Canada. La CCC s'engage à collaborer avec le gouvernement du Canada pour parvenir à un modèle d'affaires financier viable qui est essentiel à la création d'une plateforme gagnante assurant le succès et qui fait en sorte que le modèle financier et le mandat de la Corporation concordent. Entre-temps, la Corporation a pris des mesures prudentes pour limiter les dépenses et la croissance des dépenses.



### PILIER STRATÉGIQUE 2 :

## Diversification des secteurs

Pour que la CCC soit pertinente et contribue au soutien de la diversification des exportations, la Corporation doit chercher de nouveaux débouchés commerciaux et en tirer profit. C'est pourquoi la CCC continue d'optimiser l'utilisation de contrats de gouvernement à gouvernement pour diversifier le commerce du Canada. Grâce à sa nouvelle stratégie, la Corporation sera en mesure d'assurer davantage de débouchés pour les exportateurs et les investisseurs canadiens afin de les aider à réussir sur les marchés mondiaux florissants et à croissance rapide d'aujourd'hui.

Au cours des dernières années, la CCC s'est concentrée à aider une plus grande variété d'entreprises à pénétrer de nouveaux marchés en élargissant le travail qu'accomplit la CCC avec les exportateurs des secteurs de l'infrastructure, de la technologie propre, des TIC, de l'aérospatiale et de la défense. La CCC poursuivra ce travail à l'avenir. Pour stimuler davantage la croissance et diversifier le commerce, la Corporation bâtit également des partenariats plus forts avec les associations de l'industrie et d'autres intervenants clés dans ses secteurs prioritaires dans le cadre de sa stratégie de diversification. La Corporation voit déjà les résultats de cet investissement dans la ventilation par secteur des nouveaux débouchés dans

l'ensemble des contrats de gouvernement à gouvernement. En octobre 2019, les débouchés actuels (sauf aux États-Unis) concernaient les exportateurs des secteurs de l'infrastructure (41 %), de l'aérospatiale (25 %), de la technologie propre (13 %), de la défense (13 %) et des TIC (7 %).

La CCC met également en œuvre une nouvelle stratégie pour faciliter l'accès des exportateurs canadiens à des solutions de financement grâce à une expertise financière améliorée et à une collaboration plus étroite avec Exportation et développement Canada (EDC), les banques internationales et les autres institutions financières. Bien que la CCC ne finance pas directement de projets, la participation de la Corporation peut aider les entreprises canadiennes à obtenir un financement pour des projets sur de nouveaux marchés et leur fournir davantage d'options et de voies pour stimuler leur croissance. La Corporation ajoute des compétences fonctionnelles supplémentaires pour mieux gérer les relations avec les institutions financières et soutenir des structurations de projets plus complexes.



### PILIER STRATÉGIQUE 3 :

## Accent mis sur les PME

La CCC a démontré son engagement à continuellement évoluer pour répondre aux besoins changeants des exportateurs canadiens. La Corporation croit qu'en comprenant mieux les priorités du gouvernement canadien, les besoins des exportateurs canadiens ainsi que les changements continus sur le marché mondial, la CCC est bien placée pour fournir à ses clients le soutien dont ils ont besoin pour réussir à faire des affaires dans les pays du monde entier.

Comme il est détaillé dans l'EPR de la CCC, la Corporation étend sa portée pour aider les PME canadiennes à accéder à des marchés clés de façon durable, en reconnaissant que le soutien d'un plus grand nombre de PME partenaires a des répercussions sur son modèle de ressourcement et de gestion des risques. En mettant à profit son expertise de passation de contrats pour la création de nouveaux produits, en élargissant la passation de contrats et en augmentant le nombre de clients du savoir soutenus, la CCC peut dégager de

nouveaux débouchés pour davantage d'exportateurs. Les plans de la CCC comprennent l'établissement d'une équipe dédiée aux PME qui élaborera et lancera un plan d'affaires détaillé pour les PME afin d'accélérer la croissance des activités existantes des PME, ainsi que de nouveaux projets pilotes destinés à de petits exportateurs. Par exemple, durant la dernière année, la CCC a lancé un projet pilote avec le World Trade Centre (Toronto) dans le cadre d'un programme d'accélération de l'expansion pour fournir un soutien à plus de 300 PME au cours des prochaines années, et des plans sont en cours pour lancer un nouveau produit spécialisé en matière de crédibilité au cours de la première année du plan. Cette approche ouvre de nouvelles voies pour les petits exportateurs qui cherchent à faire des affaires outre-mer sur des marchés à risque plus élevé. En fait, en 2019, près de 40 % des entreprises qui ont remporté des contrats par l'intermédiaire de la CCC étaient des PME, et 1 400 autres PME font partie des chaînes d'approvisionnement d'entreprises plus grandes de son portefeuille.

La CCC collabore plus étroitement avec EDC, la Banque de développement du Canada (BDC) et d'autres institutions financières par l'intermédiaire de produits conjoints et d'examen réguliers des projets en cours. Par exemple, en 2020, la Corporation prévoit tenir des activités de partenariat avec EDC et la BDC qui mettront l'accent sur le soutien des PME.



#### PILIER STRATÉGIQUE 4 : **Partenariats et profil**

La CCC reconnaît que le maintien d'une coordination et d'une collaboration solides avec d'autres partenaires et intervenants gouvernementaux clés mène directement au succès des exportateurs canadiens à l'étranger. Au cours de la prochaine période de planification, la CCC vise à tirer profit de ses partenariats pour étendre sa portée et son profil, ce qui aidera les entreprises canadiennes à conclure de nouveaux contrats avec des gouvernements étrangers. La CCC continuera de tenir avec EDC, le Service des délégués commerciaux (SDC), la BDC et d'autres

partenaires fédéraux et commerciaux des activités axées sur les PME. Ces activités resserreront la coordination entre tous les partenaires commerciaux, et seront un facteur essentiel pour veiller à ce que davantage de PME choisissent d'exporter sur des marchés émergents.

Le renforcement de la collaboration créative avec d'autres partenaires et intervenants commerciaux sera une activité clé pour réaliser l'objectif de la CCC d'étendre sa portée et son profil. La CCC prévoit mieux tirer profit du SDC pour promouvoir des interactions plus étroites et plus fréquentes avec les acheteurs internationaux. Il a constamment été démontré que cela mène directement à un plus grand nombre de contrats conclus entre les exportateurs canadiens et les gouvernements étrangers. La collaboration avec le SDC sera accrue par la négociation d'un nouveau protocole d'entente prévue en 2020-2021. La CCC cherchera également à renforcer son partenariat avec la BDC par la création de produits conjoints et la formulation d'idées conjointes.

Enfin, l'an dernier, la CCC a terminé une étude de marché sur l'actualisation de sa marque au moyen d'efforts de marketing et de communication recentrés qui aideront les exportateurs canadiens à conclure de nouveaux contrats avec des gouvernements étrangers. L'étude laissait entendre qu'il était nécessaire de donner une nouvelle image de marque à la CCC et d'élaborer une stratégie de marque qui recommandait que la CCC soit exploitée sous un nouveau nom de marque. La CCC adopterait un positionnement de sa marque reposant sur la réduction des risques liés à l'approvisionnement ainsi que sur l'expertise en matière de passation de contrats internationaux et présenterait une marque actualisée aux exportateurs canadiens, aux acheteurs de gouvernements étrangers dans des marchés diversifiés et à ses partenaires avec lesquels elle a des clients en commun. La CCC a terminé la phase initiale de la recherche sur l'image de marque et de la feuille de route de la stratégie de marque. La prochaine phase est en suspens jusqu'à la fin de l'examen, mais peut comprendre la dénomination de la marque, des propositions de valeur et des messages. Sous réserve du résultat de l'examen, la CCC prévoit lancer une campagne en janvier 2021 pour souligner le 75<sup>e</sup> anniversaire de la CCC.



#### PILIER STRATÉGIQUE 5 :

### Efficacité opérationnelle

La CCC mettra en œuvre une stratégie numérique efficace pour faire en sorte d'avoir en place des systèmes efficaces pour améliorer l'expérience client de bout en bout. Cela permettra à la Corporation d'optimiser les processus de travail et les structures organisationnelles, ainsi que d'améliorer ses systèmes d'information et de sécurité.

En investissant dans sa stratégie numérique, la CCC vise à créer une culture plus axée sur le client qui aidera à mettre sur pied une organisation plus solide et plus efficace. La Corporation détermine actuellement les améliorations à apporter aux processus pour utiliser les ressources de façon plus efficace et, en fin de compte, maximiser la valeur pour les clients. Pour orienter ces changements, la Corporation continue de chercher à obtenir les commentaires de ses clients. Ces commentaires mènent les efforts de la CCC pour transformer l'organisation en une entreprise de services professionnelle assistée par la technologie et plus axée sur les clients, qui joue un rôle de soutien central dans l'écosystème commercial du Canada.

La CCC maximisera les gains d'efficacité de façon à gérer la future croissance commerciale et à fournir à ses clients, et plus particulièrement aux PME, des services améliorés. À cette fin, la CCC a mis à niveau son système de planification des ressources de l'entreprise (PRE). La CCC vise également à transférer complètement les systèmes informatiques de la Corporation vers le nuage d'ici avril 2022.

Conformément au programme de transformation numérique du gouvernement du Canada, la CCC fait évoluer son utilisation de la technologie pour mieux tirer profit des occasions d'améliorer l'expérience client de bout en bout, de faire croître les revenus, de réaliser des économies et de gérer les risques. Les attentes des clients de la CCC à l'égard de ses services ne sont pas immuables et les efforts pour innover et améliorer les activités à l'aide de la technologie font l'objet d'une évaluation ou sont en cours.

Liste des principales activités :

- Numériser les processus de l'APPD et la gestion de l'information.
- Renforcer la présence sur le Web grâce à des médias sociaux et à des améliorations au site Web.
- Améliorer la gestion des données pour appuyer la collaboration, permettre les analyses et réduire les risques.
- Permettre la mobilité des employés.
- Terminer la transition vers l'infonuagique.



#### PILIER STRATÉGIQUE 6 :

### Capacités professionnelles renforcées

La capacité de la CCC d'exécuter le présent plan repose sur l'expertise d'une équipe diversifiée de professionnels équipée des bons outils pour soutenir les exportateurs canadiens sur le marché complexe et difficile d'aujourd'hui. La CCC demeure résolue à avoir le personnel le plus qualifié pour répondre aux demandes sans cesse changeantes de nos clients. Au moyen d'embauches ciblées, l'organisation cherche à avoir les talents appropriés ayant les compétences nécessaires pour mettre en œuvre son plan. La Corporation fournit également aux employés de tous les niveaux la formation nécessaire pour que leurs compétences soient harmonisées avec les besoins des clients de la CCC. En particulier, la CCC met l'accent sur l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'apprentissage (par niveau de classification) pour combler les principales lacunes en matière de compétences, stimuler la concentration et améliorer le rendement global. La Corporation mènera également une gestion active du rendement afin d'assurer le perfectionnement de ses employés quant aux compétences requises pour appuyer les objectifs stratégiques de la CCC.

La CCC modifie également son approche de communication pour accroître la contribution des employés et la mobilisation du personnel. Les séances de discussion et les activités pour les employés de la CCC mettront davantage l'accent sur les communications bilatérales et fourniront aux employés plus d'information sur les plans et les priorités de l'organisation pour assurer une approche plus collaborative.

## Indicateurs de rendement

La CCC fait en sorte que la Corporation effectue des évaluations à l'égard de ses objectifs et les atteint. Les mesures du rendement suivant sont essentielles afin de démontrer la valeur pour le Canada et les clients de la CCC.

Une importante mise à jour du système de mesure de la CCC sera l'ajout de clients du savoir à compter de 2020-2021. Il s'agit d'entreprises pour lesquelles la Corporation crée de nouveaux produits et programmes axés sur le savoir adaptés à leur besoin et mettant l'accent sur l'expertise de base en matière de passation de contrats internationaux de la CCC. Voici des descriptions des indicateurs de rendement de la CCC :

Résultat d'exploitation	Il s'agit de la mesure de la rentabilité de la CCC pendant une certaine période.	
<b>Valeur des contrats signés</b>	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, 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.	
<b>Clients servis</b>	Cette mesure représente le nombre total : 1) d'exportateurs ayant des contrats avec la CCC au cours de la période de référence, 2) de nouveaux exportateurs ayant des débouchés et 3) de clients du savoir, comme il est défini ci-dessus. Elle fera le suivi des efforts de la CCC pour établir une liste croissante de clients et d'acheteurs.	
<b>Pourcentage de clients servis dans de nouveaux secteurs prioritaires</b>	Cette mesure représente le pourcentage de clients de la CCC étant des exportateurs dans chaque secteur prioritaire : 1) défense, 2) infrastructure, 3) aérospatiale, 4) TIC, 5) technologie propre et 6) autres.	
<b>PME servies</b>	Cette mesure représente le nombre : 1) de PME ayant des contrats avec la CCC au cours de la période de référence, 2) de nouvelles PME ayant des débouchés et 3) de clients du savoir.	
<b>Pourcentage de clients qui sont des PME</b>	Cette mesure représente le pourcentage de clients de la CCC qui sont des PME.	
<b>Engagement et satisfaction des intervenants</b>	Il s'agit d'une mesure de la satisfaction des partenaires du gouvernement du Canada de la CCC.	
<b>Pourcentage de nouvelles occasions d'affaires obtenues grâce à des partenariats</b>	Il s'agit d'une mesure du pourcentage des nouvelles occasions d'affaires de la CCC qui découlent de ses partenariats.	
<b>Taux de recommandation net</b>	Il s'agit de la mesure de la satisfaction des clients de la CCC et de la probabilité qu'un exportateur canadien recommande les services de la CCC à une autre entreprise.	
<b>Productivité opérationnelle</b>	Il s'agit de la mesure de l'efficacité de la CCC quant au respect de ses obligations contractuelles et à l'utilisation des ressources, y compris le nombre de contrats gérés par employé et le nombre de factures traitées par employé.	
<b>Indice de mobilisation des employés</b>	Cette mesure évalue le niveau de la mobilisation des employés envers l'organisation en fonction des résultats d'un sondage annuel.	

## TABLEAU DE GESTION DU RENDEMENT

Approche axée sur le client				Effectifs et finances			
Mesure du rendement	Prévisions 2019-20	Cible 2020-21	Cible 2024-25	Mesure du rendement	Prévisions 2019-20	Cible 2020-21	Cible 2024-25
Taux de recommandation net	35	40	>50	Valeur des contrats signés – G\$	1,17	1,34	1,60
<b>Productivité opérationnelle*</b>							
• Contrats sous gestion/nombre total d'employés chargés de la gestion des contrats	S.O.	À déterminer	À déterminer				
• Factures/nombre total d'employés chargés des opérations financières	S.O.	À déterminer	À déterminer				
Valeur des contrats signés dans le cadre de l'APPD/coûts du programme	À déterminer	>65	>69				
Engagement et satisfaction des intervenants	75 %	80 %	85 %	Résultat d'exploitation – K\$	1 298	(7 392)	(11 969)
Pourcentage de nouvelles occasions d'affaires obtenues grâce à des partenariats	S.O.	10 %	20 %	Indice de mobilisation des employés	50	55	>70
<b>Diversification des secteurs</b>				<b>Politique publique</b>			
Mesure du rendement	Prévisions 2019-20	Cible 2020-21	Cible 2024-25	Mesure du rendement	Prévisions 2019-20	Cible 2020-21	Cible 2024-25
Clients servis	200	225	500	PME servies	75	150	380
Avec des contrats	150	150	200	Avec des contrats	75	85	130
Avec des débouchés en cours	50	50	150	Avec des débouchés en cours	S.O.	40	100
Clients du savoir	S.O.	25	150	Clients du savoir	S.O.	25	150
Pourcentage de clients servis dans de nouveaux secteurs prioritaires	50 %	55 %	65 %	Pourcentage de clients qui sont des PME	38 %	67 %	75 %

(\*) Les mesures et les cibles de la productivité opérationnelle font actuellement l'objet d'un examen dont la fin est prévue en mars 2020.

## Gestion du risque

Dans le cadre de l'exécution de son mandat, la CCC est exposée à divers risques qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte de ses objectifs stratégiques. La CCC considère ce qui suit comme les principaux risques pouvant nuire à la réalisation des objectifs du plan d'entreprise :

### 1. Risques financiers :

**Risque structurel** : La CCC offre des services sans frais en vertu de l'APPD alors qu'elle en finance les coûts par des activités générant des frais.

**Risque de concentration** : Ce risque découle de la dépendance relative de la CCC aux frais perçus dans le cadre d'un faible nombre d'importantes transactions sur le plan financier. Par conséquent, les changements apportés aux attentes quant à la portée ou à l'exécution peuvent entraîner des changements concernant les produits d'exploitation de la CCC.

**Suffisance du capital** : La CCC dispose d'un modèle de suffisance du capital pour mesurer le risque financier de pertes inattendues comportant un risque lié aux transactions d'exportation, à l'exploitation et au crédit. Depuis le 31 octobre 2019, la valeur nette de la CCC, soit environ 22,8 millions de dollars, suffit à grâce à ce modèle.

### 2. Risque lié à l'environnement commercial :

La Corporation mène ses activités dans des marchés difficiles, où les budgets de l'État peuvent changer brusquement et fréquemment en raison d'un risque politique, ce qui complique la réalisation de l'objectif des ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement. De plus, en raison des pressions du protectionnisme et du populisme sur le contexte du commerce mondial, la pertinence du modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et du désir du Canada de devenir un partenaire de choix peut varier pour certains marchés.





### 3. Aperçu financier

**Le modèle d'affaires financier actuel de la CCC exige qu'elle génère environ 30 millions de dollars en revenu par année pour couvrir ses dépenses d'exploitation annuelles. Les dépenses d'exploitation annuelles comprennent environ 12 millions de dollars liés à l'APPD, que la CCC administre pour le compte du Canada.**

Parmi les dépenses d'exploitation annuelles de 30 millions de dollars, environ 5 millions de dollars proviennent de sources de revenus constantes, comme du soutien à d'autres ministères, des ventes aux acheteurs cubains et des bureaux commerciaux canadiens gérés au nom d'AMC. Les autres 25 millions de dollars doivent être financés par des services commerciaux de passation de contrats internationaux.

Dans un proche avenir, un projet important contribuera en moyenne environ 10 millions de dollars par année au cours des trois premières années du plan, puis 7 millions au cours de la quatrième année, ce qui correspond au plus

récent calendrier de livraison, et 300 000 \$ par la suite en raison du maintien du volet d'entretien. Il est prévu que les revenus provenant des activités internationales générant des frais passeront de 8 millions de dollars au cours de la première année à 11 millions de dollars au cours de la cinquième année du plan.

Compte tenu de ce qui précède, le plan prévoit des pertes annuelles étant donné que des revenus inférieurs à ceux nécessaires pour financer l'APPD sont générés.

## Annexe A :

## ➤ Lettre de mandat du ministre

La CCC mène ses activités conformément à la directive formulée par le ministre de la Diversification du commerce international dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) de la CCC daté du 6 septembre 2019.



Minister of  
International Trade Diversification



Ministre de la  
Diversification du commerce international

Ottawa, Canada K1A 0G2

SEP 06 2019

Mr. Douglas J. Harrison  
Chairperson, Board of Directors  
Canadian Commercial Corporation  
700-350 Albert Street  
Ottawa ON K1A 0S6

Dear Mr. Harrison:

For nearly 75 years, the Canadian Commercial Corporation (CCC) has helped Canadian exporters sell their goods and services to foreign-government buyers. The \$1.3 billion in new export contracts signed by the CCC in 2018/19 is a testament to the organization's continuing impact for Canadian innovation, jobs and prosperity.

A principal goal of this government is ensuring that Canadian businesses have the support they need to succeed in a highly competitive global marketplace. It is critical that all federal trade services have the right mandates, structures and tools to deliver maximum benefit to Canadian exporters.

As the CCC approaches its ninth decade of operation, it is important that we reflect on the organization's role in today's rapidly evolving international environment and look to renew our vision for its future. For this reason, I have asked Global Affairs Canada to undertake a comprehensive review of the CCC.

A comprehensive review will explore how the federal government can most effectively help exporters win international procurement contracts, while ensuring that Canadian values such as openness, transparency and respect for human rights are upheld. Key themes for the review will include the CCC's:

- mandate, governance and functions;
- impact for exporters, including potential to support more small and medium-sized enterprises (SMEs);
- coordination and fit with other federal business development and trade services; and
- capacity to maintain alignment with the Government of Canada's international, defence and economic policy priorities.

A wide array of stakeholders will be invited to contribute to the review process, including exporters, industry associations, chambers of commerce and non-government organizations.

.../2

- 2 -

I know that I can count on the CCC to cooperate fully with Global Affairs Canada in this important undertaking.

### **Statement of Priorities and Accountabilities**

I am pleased to provide the following Statement of Priorities and Accountabilities to inform the CCC's ongoing operations and strategic direction while the comprehensive review is underway.

I ask that the CCC focus on the following priorities:

#### **Support Canada's Trade Diversification Strategy**

Expanding and diversifying Canada's trade is essential to the prosperity of all Canadians. The government's Trade Diversification Strategy is focused on helping more Canadian businesses—of all sizes and sectors—grow by taking advantage of commercial opportunities abroad, especially in markets made more accessible by Canada's new free trade agreements, including the Canada-European Union Comprehensive Economic and Trade Agreement and the Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership.

I recognize the CCC's progress to date in diversifying its contracting partners and enabling more Canadian companies to benefit from the CCC's capacity to leverage the Canadian brand. I encourage the CCC to continue its efforts to help firms from more sectors secure a wider variety of international procurement contracts. I welcome the CCC's commitment to strengthening relationships with partners in sectors such as aerospace; construction and infrastructure; information and communications technology; healthcare; clean technology, environment; energy; and defence. Greater diversity among the CCC's contracting partners will support Canada's trade and growth agenda, as well as the CCC's financial sustainability. I therefore ask the CCC to continue its business development and diversification initiatives, while carefully assessing the results to ensure the best use of available resources.

To support alignment with the Trade Diversification Strategy, I request that the CCC continue to provide Global Affairs Canada with quarterly updates on the CCC's planning, activities and results.

#### **Support SME Exporters**

SMEs constitute 99 per cent of all businesses in Canada and employ more than 10 million Canadians. These firms often embody the best of Canadian entrepreneurship, innovation and high-growth potential. However, only 11.7 per cent of them export. In order to maximize Canada's economic growth and expand the middleclass, we need more of our SMEs to scale up through trade.

.../3

- 3 -

Canada's Trade Diversification Strategy is dedicated to helping SMEs reach new markets and customers, and in turn, create new jobs. I commend the CCC on increasing the number of its transactions with SMEs in the last fiscal year, as well as the development of strategies to make the CCC services even more accessible to these businesses. I encourage the CCC to continue exploring effective and sustainable means to implement proposed SME initiatives, recognizing that supporting more SME partners has implications for the CCC's resourcing and risk-management model.

As the CCC moves to increase its service offering for SMEs, I request that the CCC include in future annual reports the following information: a disaggregation of the number of SMEs supported directly and indirectly by the CCC services; the geographic distribution of these companies in Canada; and a breakdown of the markets in which these SMEs are active.

I also ask that the CCC gather information and/or conduct analysis to better understand how its services are benefitting members of groups under-represented in trade, such as women and Indigenous peoples. Businesses owned by members of these groups have tremendous potential to contribute to Canada's prosperity. It is important to understand how federal trade services can be more supportive of their international business development.

### **Build on the CCC's Responsible Business Conduct and Human Rights Review**

In September 2018, I directed the CCC to undertake a thorough review of its risk assessment and transaction due diligence procedures, with the aim of ensuring that the CCC's activities reflect Canada's international commitments to promoting human rights and corporate social responsibility (CSR).

I thank the CCC for its June 2019 report outlining the review's outcomes and resulting enhancements to the CCC's CSR policies. In particular, I commend the creation of the CCC's Responsible Business Conduct Framework and its alignment with Canada's international commitments to responsible business practices, including those set out in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. In light of Canada's pending accession to the Arms Trade Treaty (ATT), I am also glad to see measures designed to ensure the CCC transactions are consistent with ATT requirements. The CCC's new Human Rights Policy and Transparency and Accountability Policy are likewise positive developments.

I congratulate the CCC on its hard work to develop and implement these policies. They represent a significant step in the right direction. That being said, it will be critical for the CCC to sustain the momentum of this most recent review and look to continually reassess and strengthen its CSR frameworks. Recent appointees to the CCC's Board of Directors bring with them extensive CSR experience, and I trust that their perspectives will help contribute to an enduring and robust CSR culture at the CCC.

.../4

- 4 -

Close and proactive consultation with Global Affairs Canada will be key to ensuring the effective operation of the CCC's enhanced CSR policies. I am pleased to see that the CCC is reaching out to Global Affairs Canada to discuss prospective transactions early on, and to draw on Global Affairs Canada's knowledge and expertise. Global Affairs Canada's Office of Human Rights, Freedoms and Inclusion should be a particularly valuable resource for the CCC in this regard. I am also glad that the CCC has engaged with the Advisory Body on Responsible Conduct and the recently appointed Canadian Ombudsperson for Responsible Enterprise. I ask the CCC to maintain strong relationships with these partners as the CCC puts its new CSR policies into practice.

### **Share Information as Directed**

The Government of Canada has a responsibility to ensure that the CCC meets the high expectations that Canadians have for federal organizations. As the Minister responsible for the CCC, it is important that my office and my officials have a full and up-to-date awareness of the CCC's activities and strategic initiatives, including major projects in the CCC's business development pipeline. I am pleased to see more frequent meetings between the CCC leadership and my office, as well as senior officials at Global Affairs Canada and the Department of Finance Canada, and ask that this regular and open interchange continue.

To further enhance information sharing between the CCC and my department, I request that the CCC provide me with materials related to meetings of the Board of Directors, including agendas and minutes. I make this request pursuant to Part X, Section 149(1) of the Financial Administration Act, which states that the CCC shall provide the Minister of International Trade Diversification with "accounts, budgets, returns, statements, documents, records, books, reports or other information" as he or she may require.

In closing, I would like to congratulate the CCC on its performance in the previous fiscal year and ask that the CCC continue to support Canadian export growth and diversification, while also leading in the promotion of transparency and corporate social responsibility.

Sincerely,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jim Carr".

The Honourable Jim Carr, P.C., M.P.

## Annexe B :



## États financiers et budgets

### CONFORMITÉ AUX NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE (IFRS)

La Corporation a adopté la nouvelle norme comptable IFRS 15 le 1<sup>er</sup> avril 2018. Tous les énoncés et les chiffres présentés dans le plan d'entreprise, y compris les données de comparaison au dernier plan d'entreprise de 2017-2018 approuvé par le SCT, sont conformes à la nouvelle norme comptable.

### PRINCIPALES HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION POUR LE PLAN D'ENTREPRISE DE 2020-2021 À 2024-2025

- **Relations internationales** : Étant donné que la passation de contrats de gouvernement à gouvernement est tributaire des relations du Canada avec les autres pays, des changements dans les relations diplomatiques pourraient avoir des répercussions importantes sur les activités clés de repérage et de passation de contrats.
- **Conjonctures économiques et géopolitiques mondiales** : Les fluctuations du marché, la disponibilité du financement, les considérations géopolitiques, les préoccupations quant à la viabilité de la dette et les changements de direction peuvent influencer la viabilité de l'ensemble des projets dans certains pays clés. Ces influences sont exacerbées là où il y a une concentration de projets.
- **Double rôle de la CCC** : La recherche d'un équilibre entre le mandat d'intérêt public de la CCC et l'exercice de son rôle à des fins strictement commerciales nuit à sa capacité de parvenir à la viabilité financière.
- **Diversification** : Continue à stimuler la croissance commerciale, mais à un rythme plus lent que celui modélisé dans le plan d'entreprise de 2017-2018.
- **Concentration financière** : Le modèle financier ne prévoit aucune perte de valeur pour le contrat dans le cadre d'un projet important. Bien que la Corporation ait récemment connu et continue de connaître des problèmes de trésorerie découlant de comptes débiteurs en souffrance, le plan prévoit que cette situation sera réglée d'ici la fin de l'exercice 2019-2020 et que le contrat reprendra jusqu'à son achèvement, conformément aux renseignements fournis par le fournisseur.
- **Contrôles des dépenses** : Les dépenses augmentent en moyenne de 2 % par année. Cette augmentation comprend l'inflation normale, les exigences découlant de négociations collectives et les investissements restreints liés aux nouveaux programmes pour les PME, au perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre et à l'amélioration de la technologie de l'information, et est compensée par des gains d'efficacité opérationnelle de 13 % découlant principalement de réorientation de carrière et d'attrition normale au cours de la période du plan.

## VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS

La valeur des contrats signés (VCS) représente la valeur des contrats conclus et de leurs modifications pendant un exercice financier donné. Elle mesure la valeur totale des biens et services à fournir pendant toute la durée d'un contrat et, par la même occasion, représente la valeur totale du contrat au moment de sa signature. Une analyse des dernières tendances révèle qu'environ 10 % des débouchés aboutissent à la conclusion d'un contrat, ce qui illustre l'importance de bâtir des relations et de générer des débouchés. Les hypothèses de croissance commerciale sont fondées sur les estimations de la VCS de la CCC, lesquelles devraient augmenter de 37 % au cours de la période de planification, passant de 1,17 milliard de dollars en 2019-2020 à 1,60 milliard de dollars en 2024-2025.

## OPÉRATIONS COMMERCIALES

Les opérations commerciales (OC) permettent de mesurer la valeur des biens et services offerts grâce aux contrats de la CCC à une période donnée. Ainsi, la prévision des OC est estimée sur une série d'hypothèses cumulées, qui prennent en compte des facteurs comme le moment où conclure un contrat, sa durée et le nombre de produits livrables ou de jalons projetés. Il est prévu que les OC (à l'exclusion d'un important projet) augmentent de 9 % au cours de la période de planification, passant de 1,40 milliard de dollars en 2019-2020 à 1,52 milliard de dollars en 2024-2025.

Remarque : La diminution des OC (à l'exclusion d'un important projet) de 2018-2019 à 2021-2022, où elles sont passées de 1,49 milliard de dollars à 1,37 milliard de dollars, était attribuable aux livraisons et aux travaux touchant à leur fin pour des contrats importants signés avant 2018-2019. Les OC commencent à augmenter à la fin de la période du plan, puisque la VCS prévue augmente au cours de la période de planification.

## FRAIS DE SERVICE

Les frais pour les projets individuels sont fixés selon la politique de tarification de la CCC, qui tient compte de la valeur, du risque et des coûts administratifs des contrats individuels. Le taux des frais de services tarifés s'applique à la valeur estimée des biens et services à fournir ou des travaux à effectuer, en conformité avec la prévision des OC. Selon ce modèle, les frais de service (à l'exclusion d'un important projet) augmenteraient de 15 % au cours de la période de planification, passant de 14,06 millions de dollars en 2019-2020 à 16,13 millions de dollars en 2024-2025.

Bien qu'aucuns frais ne puissent résulter d'un énorme effort de développement des marchés, les exportateurs canadiens ont une très haute estime de la collaboration active de la CCC à leur recherche de débouchés sur les marchés complexes et difficiles. La CCC partage avec l'exportateur canadien une grande part des coûts associés au développement des perspectives commerciales avant la signature d'un contrat.

## AUTRES PRODUITS

Les autres produits comprennent notamment les frais découlant des escomptes liés aux paiements anticipés, des virements aux exportateurs canadiens et de diverses activités. Le nombre assez élevé d'activités ayant comporté un escompte durant l'exercice 2018-2019 ne devrait pas se répéter durant l'exercice 2019-2020. Ainsi, on prévoit que les autres produits, en se basant sur les chiffres habituels, totaliseront 0,5 million de dollars par année.

## PRODUITS FINANCIERS (INTÉRÊTS)

Des intérêts sont perçus sur les capitaux de la Corporation et les flux de trésorerie excédentaires générés par les opérations commerciales courantes. Les taux d'intérêt réels sur l'encaisse sont comptabilisés selon les modalités de l'entente bancaire en vigueur avec la Banque Scotia.

Le plan indique une diminution des intérêts perçus durant la période de planification par rapport à 2019-2020, attribuable à une diminution des soldes de trésorerie prévus.

## GAIN (PERTE) SUR LES OPÉRATIONS DE CHANGE

Les gains ou les pertes de change ne sont pas budgétés. Les contrats que la Corporation conclut avec des acheteurs étrangers sont assortis à des contrats correspondants, d'une valeur équivalente tenant compte de la devise, 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 pour éviter le risque lié aux opérations de change. 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.

## DÉPENSES DE REMÉDIATION DES CONTRATS

La Corporation n'établit pas de budget pour les dépenses de remédiation des contrats au cours de la période de planification étant donné que la CCC n'a engagé aucune dépense de remédiation des contrats au cours des dernières années, ce qui s'explique principalement par l'accent que met la Corporation sur la gestion des risques.

## FRAIS D'ADMINISTRATION

Dans ce que prévoit son plan d'entreprise pour 2020-2021, les frais d'administration augmentent, passant de 28,20 millions de dollars en 2019-2020 à 29,61 millions de dollars en 2024-2025 durant la période de planification. C'est une augmentation totale d'environ 5 % pendant la durée du plan d'entreprise, soit 1 % par an. Les augmentations causées par l'inflation et les déplacements dans les échelles de salaires et de prestations ainsi que la mise en œuvre des nouveaux programmes pour les PME sont compensées par un certain nombre d'économies. Ces économies comprennent des réductions découlant du redéploiement des ressources, de l'attrition naturelle et d'un recentrage de la présence internationale de la CCC pour mieux tirer parti du SDC et de ses réseaux mondiaux. De plus, des dépenses d'investissement stratégiques uniques sont requises au cours de la première et de la deuxième année du plan pour permettre ces économies. Les dépenses d'investissement stratégiques sont liées au perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre et aux améliorations apportées à la gestion et à la technologie de l'information.

Par rapport au dernier plan d'entreprise de 2017-2018 approuvé par le SCT, les frais d'administration prévus ont diminué de plus de 17 millions de dollars, au total, durant la période de planification de 2017-2018 à 2021-2022, soit de 3 millions de dollars par an, en moyenne.

La CCC évalue constamment les niveaux de personnel pour faire des gains d'efficacité dans la mesure du possible. Pour y parvenir, elle réévalue ses ressources et ses activités d'exploitation, et en améliore sa gestion. La Corporation établit les budgets à partir des hypothèses quant à la capacité requise pour fournir le volume commercial projeté. Elle assure une gestion constante de ses budgets à compter du début de l'exercice en vue de contrôler les dépenses en les comparant aux revenus obtenus durant toute l'année.

**TABLEAU A – ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE***(en milliers de dollars)*

	Réal 2018-19	Prévu 2019-20	Plan d'entreprise 2020-21 à 2024-25				
			2020-21	2018-19	2019-20	2020-21	2018-19
<b>ACTIF</b>							
<b>Actifs courants</b>							
Trésorerie	58 481	50 084	51 904	47 622	46 131	39 150	22 612
Créances	28 006	40 379	18 569	19 111	18 362	18 495	18 457
	86 487	90 462	70 473	66 733	64 493	57 645	41 068
<b>Actifs à long terme</b>							
Immobilisations corporelles	2 645	2 144	2 469	2 645	2 170	1 695	1 171
<b>Actif total</b>	<b>89 132</b>	<b>92 606</b>	<b>72 943</b>	<b>69 377</b>	<b>66 663</b>	<b>59 341</b>	<b>42 239</b>
<b>PASSIF</b>							
<b>Passifs courants</b>							
Créditeurs et charges à payer	42 684	39 964	29 737	30 537	29 846	25 534	16 615
Avances des clients étrangers	20 076	25 070	23 200	27 200	31 200	35 200	39 200
Avantages incitatifs à la location différés	265	265	265	265	265	265	265
Avantages du personnel	1 454	1 642	1 753	1 818	1 883	1 948	2 012
	64 478	66 941	54 955	59 820	63 194	62 947	58 092
<b>Passifs non courants</b>							
Avantages incitatifs à la location différés	3 091	2 826	2 561	2 296	2 031	1 766	1 501
Avantages du personnel	213	192	173	155	140	126	113
<b>Passif total</b>	<b>67 782</b>	<b>69 959</b>	<b>57 688</b>	<b>62 272</b>	<b>65 365</b>	<b>64 839</b>	<b>59 706</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>							
Surplus d'apport	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Bénéfices non répartis	11 349	12 647	5 254	(2 894)	(8 702)	(15 498)	(27 467)
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>21 349</b>	<b>22 647</b>	<b>15 254</b>	<b>7 106</b>	<b>1 298</b>	<b>(5 498)</b>	<b>(17 467)</b>
<b>Total – passif et capitaux propres</b>	<b>89 132</b>	<b>92 606</b>	<b>72 943</b>	<b>69 377</b>	<b>66 663</b>	<b>59 341</b>	<b>42 239</b>

**TABLEAU B – ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTE) ET VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES***(en milliers de dollars)*

	Réel 2018-19	Prévu 2019-20	Plan d'entreprise 2020-21 à 2024-25				
			2020-21	2018-19	2019-20	2020-21	2018-19
<b>Valeur des contrats signés</b>	<b>1 296 742</b>	<b>1 171 064</b>	<b>1 341 000</b>	<b>1 391 000</b>	<b>1 461 000</b>	<b>1 531 000</b>	<b>1 601 000</b>
<b>Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement</b>	<b>3 415 663</b>	<b>2 876 559</b>	<b>2 851 899</b>	<b>2 931 514</b>	<b>2 865 177</b>	<b>2 451 267</b>	<b>1 594 998</b>
<b>PRODUITS</b>							
<b>Frais de service</b>							
Frais de service	28 391	23 524	23 286	21 933	23 508	21 462	16 488
Autres produits	1 741	586	500	500	500	500	500
Produits financiers nets	822	1 018	727	684	536	592	650
<b>Produits</b>	<b>30 954</b>	<b>25 129</b>	<b>24 513</b>	<b>23 117</b>	<b>24 544</b>	<b>22 555</b>	<b>17 638</b>
<b>CHARGES</b>							
<b>Frais d'administration</b>							
Charges liées à l'APPD	11 521	11 941	12 023	11 917	12 291	12 255	12 511
Charges liés au programme de PME	727	1 105	2 515	3 502	3 649	3 708	3 801
Autre charges d'exploitation	14 757	15 154	15 367	15 347	14 412	13 388	13 295
Dépenses d'investissement stratégiques	-	-	2 000	500	-	-	-
	27 005	28 200	31 905	31 266	30 352	29 351	29 606
Dépenses de remédiation de contrats	-	-	-	-	-	-	-
<b>Charges</b>	<b>27 005</b>	<b>28 200</b>	<b>31 905</b>	<b>31 266</b>	<b>30 352</b>	<b>29 351</b>	<b>29 606</b>
<b>Gain (perte) de change</b>	<b>167</b>	<b>(131)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Résultats d'exploitation nets avant transfert du gouvernement du Canada	4 116	(3 202)	(7 392)	(8 149)	(5 808)	(6 796)	(11 969)
Transfert du gouvernement du Canada	-	4 500	-	-	-	-	-
<b>Résultats d'exploitation nets</b>	<b>4 116</b>	<b>1 298</b>	<b>(7 392)</b>	<b>(8 149)</b>	<b>(5 808)</b>	<b>(6 796)</b>	<b>(11 969)</b>
Perte actuarielle sur l'obligation au titre des avantages du personnel	1	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat global net</b>	<b>4 117</b>	<b>1 298</b>	<b>(7 392)</b>	<b>(8 149)</b>	<b>(5 808)</b>	<b>(6 796)</b>	<b>(11 969)</b>
Capitaux propres au début de l'exercice	17 232	21 349	22 647	15 255	7 106	1 299	(5 498)
<b>Capitaux propres à la fin de l'exercice</b>	<b>21 349</b>	<b>22 647</b>	<b>15 255</b>	<b>7 106</b>	<b>1 299</b>	<b>(5 498)</b>	<b>(17 466)</b>

**TABLEAU C – ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE***(en milliers de dollars)*

	Réel 2018-19	Prévu 2019-20	Plan d'entreprise 2020-21 à 2024-25				
			2020-21	2018-19	2019-20	2020-21	2018-19
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>							
Résultat net	4 116	(3 202)	(7 392)	(8 149)	(5 808)	(6 796)	(11 969)
<b>Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation:</b>							
Amortissement	451	501	425	575	725	725	775
Produits différés	96	-	-	-	-	-	-
Incitatifs à la location différés	(265)	(265)	(265)	(265)	(265)	(265)	(265)
Paiement des avantages du personnel	126	167	92	48	49	51	52
Gain (perte) de change	62	-	-	-	-	-	-
<b>Variation du fonds de roulement provenant des:</b>							
Créances	21 492	(12 373)	21 808	(541)	748	(133)	39
Créditeurs et charges à payer	8 002	(2 719)	(10 228)	800	(691)	(4 312)	(8 919)
Avances des clients étrangers	(18 892)	4 996	(1 870)	4 000	4 000	4 000	4 000
<b>Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation</b>	<b>15 188</b>	<b>(12 896)</b>	<b>2 570</b>	<b>(3 532)</b>	<b>(1 242)</b>	<b>(6 731)</b>	<b>(16 288)</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
Transfert du gouvernement du Canada	-	4 500	-	-	-	-	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	-	-	(750)	(750)	(250)	(250)	(250)
<b>Trésorerie utilisée dans le cadre des activités d'investissement</b>	<b>-</b>	<b>4 500</b>	<b>(750)</b>	<b>(750)</b>	<b>(250)</b>	<b>(250)</b>	<b>(250)</b>
<b>Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie</b>	<b>(62)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	15 126	(8 396)	1 820	(4 282)	(1 492)	(6 981)	(16 538)
Trésorerie au début de l'exercice	43 355	58 481	50 084	51 904	47 622	46 131	39 150
<b>Trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<b>58 48</b>	<b>50 084</b>	<b>51 904</b>	<b>47 622</b>	<b>46 131</b>	<b>39 150</b>	<b>22 612</b>

## TABLEAU D – ANALYSE DES ÉCARTS, PRÉVISIONS PAR RAPPORT AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2020

(en milliers de dollars)

	2019-2020			Explications
	Prévu	Budget*	Prévu	
<b>PRODUITS</b>				
Frais de service	23 524	33 406	(9 882)	Les frais de service sont perçus sur les livraisons et les travaux effectués. L'écart défavorable a résulté du fait qu'il y avait beaucoup moins de transactions de livraison génératrices de frais que prévu. Des retards dans la signature des contrats pour les activités génératrices de frais de gouvernement à gouvernement se sont produits en raison de nombreuses variables incontrôlables, ce qui a eu une incidence sur la capacité de la Corporation de signer et de livrer des contrats.
Autres produits	586	400	186	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 en 2019-20.
Produits financiers nets	1 018	639	379	Les produits financiers nets tirés des soldes de trésorerie de la Corporation étaient plus élevés que prévu en raison des niveaux accrus d'avances accreditives sur les activités internationales de la CCC.
<b>Produits nets</b>	<b>25 129</b>	<b>34 445</b>	<b>(9 316)</b>	
<b>CHARGES</b>				
Frais d'administration	28 200	32 550	4 350	L'écart favorable résulte principalement des économies réalisées en raison de postes vacants à différents moments de l'année et de la réduction globale prévue des ETP par rapport à ceux approuvés dans le plan d'entreprise 2017-2018. Les budgets sont gérés de manière continue dès le début de l'année en vue de maîtriser les dépenses par rapport aux revenus réalisés tout au long de l'année.
Dépenses de remédiation de contrats	-	50	50	La CCC ne prévoit pas avoir de dépenses de remédiation de contrats en 2019-20. L'écart favorable prévu reflète les pratiques de gestion du risque et des contrats ainsi que le cadre de GRE solides de la Corporation.
<b>Charges totales</b>	<b>28 200</b>	<b>32 600</b>	<b>4 400</b>	
Gain (perte) de change	(131)	-	-	La CCC s'attend à réaliser une pert de change sur les projections de la monnaie et le niveau des fonds américains exposés. Il n'y a pas de gains ou pertes de change prévus dans le budget.
Résultats d'exploitation nets avant transfert du gouvernement du Canada	(3 202)	1 845	(4 917)	
Transfert du gouvernement du Canada	4 500	-	4 500	
<b>Résultats d'exploitation nets</b>	<b>1 298</b>	<b>1 845</b>	<b>(417)</b>	

(\*) Les prévisions de 2019-20 ont été comparées au budget développé il y a trois ans. Le budget de la troisième année du plan corporatif de 2017-18 à 2021-22 est le dernier budget approuvé par le conseil du trésor.

## TABLEAU E – ANALYSE DES ÉCARTS, BUDGET PROPOSÉ POUR 2020-2021 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2019-2020

(en milliers de dollars)

	2020-21 Budget proposé	2019-20 Prévisions	Augmentation (Diminution)	Explications
<b>PRODUITS</b>				
Frais de service	23 286	23 524	(238)	Les frais de service sont perçus sur les livraisons et les travaux effectués. Cette baisse est due à une baisse du niveau d'activité du secteur Infrastructures signée en 2018-19 et 2019-20.
Autres produits	500	586	(86)	On prévoit pour 2020-21 une hausse des escomptes liés aux paiements anticipés par rapport aux exercices précédents.
Produits financiers nets	727	1 018	(291)	Cette diminution est due à la baisse des soldes de trésorerie utilisables.
<b>Produits nets</b>	<b>24 513</b>	<b>25 129</b>	<b>(616)</b>	
<b>CHARGES</b>				
Frais d'administration	31 905	28 200	3 705	Augmentation due à : (1) les coûts des programmes dédiés aux PME (0,7 M \$); (2) l'inflation et l'augmentation progressive des échelles salariales liées aux salaires et avantages sociaux (0,5 M \$); (3) voyager avec ou pour le compte de ses clients exportateurs canadiens pour le développement des affaires ou pour sécuriser et gérer plus de 2 milliards de dollars en contrats internationaux (0,3 M \$); (4) les dépenses d'investissement stratégique visant principalement à requalifier la main-d'œuvre de la CCC (2,0 M \$); et (5) autres (0,2 M \$).
Dépenses de remédiation de contrats	-	-	-	La Corporation ne prévoit pas de dépenses de remise en état des contrats au cours de la période de planification en raison des résultats exceptionnels de la CCC obtenus au cours des dernières années, principalement en raison de l'accent mis par la Corporation sur la gestion des risques.
<b>Charges totales</b>	<b>31 905</b>	<b>28 200</b>	<b>3 705</b>	
Gain (perte) de change	-	(131)	131	La Corporation ne prévoit aucun gain ni aucune perte de change dans le budget. Les soldes de change à découvert sont surveillés et maintenus à un niveau minimal
Résultats d'exploitation nets avant transfert du gouvernement du Canada	(7 392)	(3 202)	(4 190)	
Transfert du gouvernement du Canada	-	4 500	(4 500)	
<b>Résultats d'exploitation nets</b>	<b>(7 392)</b>	<b>1 298</b>	<b>(8 690)</b>	

## BUDGET D'INVESTISSEMENT

L'acquisition d'actifs incorporels de 2020-2021 à 2024-2025 représente la capitalisation des frais d'investissement pour mettre à niveau et moderniser les systèmes d'information et les systèmes financiers sur une base continue. Parmi les systèmes d'information, on trouve l'initiative pour numériser les processus commerciaux et poursuivre la transition vers les services infonuagiques. 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.

Plus particulièrement, en 2020-2021 et en 2021-2022, la CCC prévoit des investissements annuels de 750 000 \$, ce qui représente le coût estimé en capital de la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des documents et des dossiers (SEGDD) afin d'assurer la transition de divers systèmes vers l'infonuagique et la numérisation.

Ces mises à niveau des systèmes sont essentielles 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. L'initiative liée au SEGDD, qui devait avoir lieu en 2019-2020, a été repoussée puisque le plan d'entreprise de 2019-2020 (comprenant l'exigence en matière de budget d'investissement de 2019-2020) n'avait pas été approuvé.

En ce moment, les documents et les renseignements de la CCC sont stockés sur divers lecteurs de son réseau, sans gouvernance des contrôles des processus de travail et des versions. Les investissements nécessaires pour remédier à cette situation critique ont été entravés par l'absence de fonds. On prévoit que cet important investissement générera des gains d'efficacité immédiats et durables dans des secteurs liés aux processus de travail, à la transparence et à l'exactitude des renseignements, et permettra la croissance de la numérisation nécessaire pour appuyer la stratégie commerciale.

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 2020-2021 à 2024-2025 :

(en milliers de dollars)	Plan d'entreprise 2020-2021 to 2024-25				
	2020-21	2020-21	2020-21	2020-21	2020-21
Acquisition d'actifs incorporels - investissement dans les TI	750	750	-	-	-
Acquisition d'immobilisations corporelles - améliorations locatives	-	-	250	250	250
<b>Budget d'investissement total demandé</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>

## Annexe C :

## ➤ Plan d'emprunt

Les activités de financement de la CCC sont régies par l'article 11 de la Loi sur la CCC et par l'article 127 de la LGFP. En vertu du paragraphe 11(1.1) de la Loi sur la CCC, 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 au 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 de 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 roulement temporaires. 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.

Les besoins de la Corporation en matière de fonds de roulement découlent de la facilitation des 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.

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Plan d'entreprise 2020-21 to 2024-25				
	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>Emprunts à court term (jusqu'à 120 jours)</b>	40	40	40	40	40
<b>Autorisation d'emprunt totale demandée</b>	40	40	40	40	40

## Annexe D :



## Conformité aux exigences législatives et politiques

**Le gouvernement du Canada régit les sociétés d'État par ses lois habilitantes, la Loi sur la CCC et la LGFP. En outre, la Corporation est assujettie aux lois fédérales qui suivent, ainsi qu'à toute adoption de loi, de politique ou de règlement visant les sociétés d'État :**

### LOI SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION

La CCC est assujettie aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information*. En vertu de l'article 72 de cette loi, la CCC doit présenter son rapport annuel au Parlement sur l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* chaque année et le rendre public sur son site Web : <https://www.ccc.ca/fr-ca/ccc/a-propos/disclosure>. Par ailleurs, les synthèses de demandes d'accès à l'information par la CCC sont publiées sur le Portail du gouvernement ouvert du gouvernement du Canada.

### LOI SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

La CCC est aussi assujettie aux dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. En vertu de cette loi, le rapport annuel au Parlement sur l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* de la CCC doit être présenté au Parlement chaque année et rendu public sur son site Web : <https://www.ccc.ca/fr-ca/ccc/a-propos/disclosure>.

### LOI SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

La *Loi sur les conflits d'intérêts*, adoptée dans le cadre de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, établit que le régime président à la déontologie des titulaires de charge publique, tant pendant son mandat qu'après. La CCC exige de ses employés qu'ils mènent leurs activités avec honnêteté, intégrité et équité. Le *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC définit son engagement en matière de conduite éthique, d'environnement et de droits de la personne. Y figurent aussi les politiques et procédures qui régissent le comportement des employés de la Corporation, y compris celui à adopter en cas de conflit d'intérêts. Les employés de la CCC signent tous chaque année une déclaration qui confirme qu'ils se conforment aux exigences énoncées dans ce code.

### LOI CANADIENNE SUR LES DROITS DE LA PERSONNE

La CCC se conforme à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* par la promotion d'un environnement de travail absent de discrimination et de harcèlement, comme il est indiqué dans son *Code de conduite et de déontologie des affaires* et dans sa politique en matière de harcèlement.

## LOI SUR LA CORRUPTION D'AGENTS PUBLICS ÉTRANGERS

La CCC juge que la déontologie des affaires est essentielle aux pratiques assurant la réussite, comme il est indiqué dans le *Code de conduite et de déontologie des affaires*, qui reflète le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* établi par le Conseil du Trésor, de même qu'un ensemble de valeurs et de normes communes d'éthique propres à l'organisation. L'éthique dans la conduite des affaires signifie, au minimum, mener ses affaires en conformité avec la lettre et l'esprit des lois applicables des pays dans lesquels la CCC fait des affaires, et se conformer à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (LCAPE). La CCC apporte sa contribution à la préparation du rapport annuel présenté au Parlement conformément à la LCAPE. Ce rapport décrit les activités des ministères et organismes du gouvernement à l'appui des exigences de la LCAPE.

## LOI CANADIENNE SUR L'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

La *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* exige des ministères fédéraux, dont Environnement Canada, des organismes, des agences et des sociétés d'État qu'ils mènent des évaluations environnementales destinées aux projets proposés dont le gouvernement fédéral est le promoteur ou aux projets exigeant le financement, la délivrance de permis ou l'émission de licences par le gouvernement fédéral. Les objectifs de cette loi ont été fixés comme suit : 1) assurer un développement durable nécessaire pour maintenir la qualité environnementale en intégrant des facteurs environnementaux à la planification et à la prise de décision, 2) assurer le leadership au Canada et à l'échelle internationale, et 3) assurer l'accès à l'information et faciliter la participation de la population. La CCC s'assure de se conformer à cette loi et de rendre compte de ses activités annuelles dans ses rapports annuels.

## LOI SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La CCC s'est engagée à défendre l'équité en matière d'emploi et a pour but d'avoir et de préserver un effectif représentatif. À cette fin, la Corporation cherche à cerner et à éliminer tout obstacle à l'emploi, y compris dans ses propres pratiques en matière de recrutement, d'embauche, de formation et de promotion.

## LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES

Conformément aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*, la CCC dispose d'une politique sur les langues officielles qui s'applique à tous ses employés. La CCC désire offrir des services de qualité en anglais et en français, tant à la population qu'à ses clients, et donne à ses employés la possibilité de travailler dans la langue officielle de leur choix.

## INSTRUMENTS DE POLITIQUE EN MATIÈRE DE LANGUES OFFICIELLES

Pour favoriser la réalisation des objectifs de sa politique en matière de langues officielles, la CCC entend fournir le cadre opérationnel adéquat, notamment en appliquant des exigences linguistiques à tous ses postes dans l'esprit de la Politique sur les langues officielles du Conseil du Trésor du Canada.

## DIRECTIVE SUR LES DÉPENSES DE VOYAGES, D'ACCUEIL, DE CONFÉRENCES ET D'ÉVÉNEMENTS

L'approche de la CCC en matière de dépenses de voyages et d'accueil est harmonisée avec la directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2017. Cette directive vise à rembourser les dépenses raisonnables engagées lors d'un voyage pour le compte du gouvernement. Les règlements et les principes énoncés dans la Politique sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements prévoient l'application de cette directive.

La CCC publie volontairement sur son site Web le total des dépenses annuelles d'entreprise liées aux voyages et aux activités de développement des affaires, ainsi que les frais de voyage et d'hébergement du président et chef de la direction et des cadres supérieurs. Les dépenses sont comptabilisées par trimestre, dans la période au cours de laquelle elles ont été remboursées. Les renseignements sur ce que divulgue la CCC se trouvent à cette adresse : <https://www.ccc.ca/fr-ca/ccc/a-propos/disclosure>

## DIRECTIVES SUR LA RÉFORME DU RÉGIME DE PENSION

La CCC n'est pas assujettie à la directive ministérielle de se conformer à l'article 89 de la LGFP. La Corporation dispose d'un régime de pension harmonisé au Régime de retraite de la fonction publique.

## DIRECTIVE RELATIVE À L'INTÉGRITÉ

En septembre 2008, la Corporation, de même qu'un certain nombre d'autres sociétés d'État, a fait l'objet d'une instruction (C.P. 2008-1598, en application de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, intitulée *Décret d'instruction pour les sociétés d'État mères impliquées dans des prêts commerciaux à prendre en considération l'intégrité personnelle de ceux à qui ils prêtent ou offrent des avantages en accord avec la politique du gouvernement pour améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales*. La Corporation a mis en œuvre l'instruction le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

## ACCORDS COMMERCIAUX

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 et intensifier la présence commerciale du Canada sur des marchés nouveaux et prioritaires. Bien que la CCC ne participe pas directement à des activités liées aux accords commerciaux, elle est responsable de l'APPD, l'un des nombreux accords commerciaux canado-américains. Cet accord complète d'autres accords commerciaux multilatéraux qui ne couvrent pas, en temps normal, les biens et services liés à la défense. Cet accord a réduit les barrières commerciales, accru la portée de l'industrie canadienne de la défense et créé des emplois de grande valeur pour les Canadiens.

Pour ce qui est des pratiques de la CCC en matière de passation de contrats et d'accords commerciaux, il convient de souligner que la CCC mène ses activités dans un créneau qui doit être évalué au cas par cas en tenant compte des engagements prévus dans les traités et des règlements liés à la passation de contrats qui s'appliquent à un pays étranger donné. À cet égard, pour ce qui est des membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC, en dépit du fait que les règles concernant les marchés publics sont établies par l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce et l'Accord général sur le commerce des services, chaque signataire de l'Accord de l'OMC prévoit ses propres exemptions relativement aux marchandises qui ne relèvent pas du secteur de la défense. De plus, de nombreux pays acheteurs étrangers, qui sont membres de l'OMC, ne sont pas parties prenantes à l'Accord sur les marchés publics. Finalement, les règlements de l'OMC prévoient des dérogations dans certaines situations, notamment là où les besoins sont criants, lorsqu'il y a une offre technique exceptionnelle ou quand des offres ont été infructueuses.

## LOI SUR LES LICENCES D'EXPORTATION ET D'IMPORTATION

La *Loi sur les licences d'exportation et d'importation* (LLEI) régit les transactions engagées par des entités commerciales au Canada<sup>10</sup>. Par conséquent, les exportateurs canadiens, même lorsqu'ils travaillent conjointement avec la CCC, sont tenus de se conformer au régime de contrôle des exportations établi par la LLEI. Quant à l'obligation d'obtenir des licences d'exportation, en vertu de l'article 7 de la LLEI, c'est l'exportateur officiel qui est responsable de l'obtention de toutes les licences d'exportation requises. La CCC ne peut obtenir les licences d'exportation pour le compte d'exportateurs canadiens.

<sup>10</sup> *Loi sur les licences d'exportation et d'importation* (R.S.C. [1985], ch. E-19)

## Annexe E :



## Priorités et orientation gouvernementales

Les priorités pangouvernementales sont décrites dans le discours du Trône et le plan budgétaire<sup>11</sup>. La présente annexe décrit comment les priorités et activités de la CCC sont conformes aux priorités pangouvernementales et rappelle les activités importantes des secteurs clés suivants :

### TRANSPARENCE ET DONNÉES GOUVERNEMENTALES OUVERTES

Dans les délais prescrits, la CCC publie sous la forme de données ouvertes ses rapports publics, comme les rapports annuels et les rapports trimestriels, les résumés des plans d'entreprise, les dépenses de voyages et d'accueil du Conseil et de la haute direction et les demandes relatives à la *Loi sur l'accès à l'information*. La Corporation tente de répondre dans un délai convenable à toutes les demandes de renseignements et à résoudre comme il se doit les problèmes connexes.

### ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS/DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La CCC s'engage à instaurer une main-d'œuvre diversifiée et un environnement inclusif. Comme membre du gouvernement du Canada, la CCC incite activement les employés à s'exprimer dans les deux langues officielles et offre à l'ensemble du personnel l'accès aux ressources financières et à l'aide nécessaires pour acquérir des compétences en cette matière ou les perfectionner. Les politiques et pratiques de la CCC en matière d'embauche constituent un engagement à assurer l'équité en matière d'emploi et encouragent les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles à présenter leur candidature. Pour promouvoir et maintenir un milieu de travail positif et inclusif, la CCC a formé un Comité de la diversité et de l'inclusion dirigé par des employés. Ce Comité organise de la formation, des séances d'information et des activités, tout en constituant une source de renseignements et de conseils pour les employés et la haute direction. La CCC appuie aussi l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la diversité et de l'inclusion grâce à des processus de nomination transparents et fondés sur le mérite pour pourvoir les postes vacants au sein de son Conseil d'administration. À ce chapitre, la CCC appuie entièrement les amendements proposés au projet de loi C-25, *Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence*, qui vise l'élargissement de la présentation de renseignements relatifs à la diversité.<sup>12</sup>

11 Gouvernement du Canada. *Priorités du gouvernement*. Accès en ligne à : <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/priorites.html>

12 Parlement du Canada. C-25. Accès en ligne à : <https://www.parl.ca/LegisInfo/BillDetails.aspx?billId=8433563&Language=F>

## ENJEUX AUTOCHTONES

En tant qu'organisme du gouvernement du Canada autorisé à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs de gouvernements étrangers, la CCC connaît les obligations énoncées dans la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et veille au respect du concept du consentement libre, préalable et éclairé lorsque des populations autochtones sont visées par un projet.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ÉCOLOGISATION DES ACTIVITÉS GOUVERNEMENTALES

Au moyen de sa politique d'écologisation et de ses activités de développement durable, la Corporation encourage les activités responsables, respectueuses de l'environnement et ayant une empreinte écologique limitée. À cet égard, la politique d'écologisation de la CCC s'inscrit dans un cadre de conduite responsable des affaires et un ensemble de politiques de soutien, et vise à aider tous les employés à remplir leurs obligations sans perdre de vue cet objectif. La CCC incite tous ses employés à se soucier de l'environnement et à envisager d'adopter des méthodes de travail plus écologiques. Les principes comme « réduire, réutiliser et recycler » témoignent de l'esprit de cette politique. Grâce à l'esprit d'innovation et aux avantages d'un milieu de travail moderne, il est possible de réduire considérablement la consommation d'énergie et les besoins en fournitures de bureau traditionnelles, et d'augmenter l'efficacité des opérations sans nuire à la qualité du travail utile exécuté quotidiennement par les employés de la CCC. En termes clairs et mesurables, on peut réduire les frais d'exploitation et faire des gains d'efficacité fiscale, tout en réduisant l'incidence sur l'environnement où la CCC mène des activités.

## LIEUX DE TRAVAIL SÉCURITAIRES

Les employés de la CCC ont le droit de travailler dans un environnement où ils sont traités avec respect, dignité et équité. En tant que société d'État, la CCC s'engage à veiller à ce que ses employés se sentent en sécurité et les bienvenus dans leur lieu de travail, et sentent que le harcèlement n'est jamais toléré. La CCC met l'accent sur la prévention du harcèlement au moyen de séances de formation et de sensibilisation pour tous les employés. Ces séances sont fournies régulièrement et sont appuyées par la politique en matière de harcèlement de la CCC. Les gestionnaires et les employés des ressources humaines reçoivent une formation supplémentaire propre aux gestionnaires qui reflète leurs responsabilités pour prévenir le harcèlement et traiter les cas de harcèlement, y compris la gestion des plaintes et la création d'une culture d'éthique et de respect.

## ACCESSIBILITÉ

La CCC souscrit aux principes d'équité et de diversité en milieu de travail et s'engage à garantir l'égalité des chances et une représentation équitable en matière d'emploi. En éliminant les obstacles dans toutes ses politiques, procédures et pratiques en matière d'emploi, la CCC assurera un plus grand bassin de talents dans lequel la CCC pourra puiser, et les employés auront le soutien nécessaire pour faire le meilleur travail possible. La CCC évalue deux secteurs prioritaires pour s'assurer qu'elle a la politique, les procédures et la stratégie globale appropriées pour améliorer le recrutement, le maintien en poste et la promotion de personnes handicapées, et pour garantir et améliorer, le cas échéant, l'accessibilité au lieu de travail.

# Glossaire

---

**BDC** Banque de développement du Canada

---

**CCC** Corporation commerciale canadienne

---

**CD** Chef de la direction

---

**GRC** Gestion des relations avec la clientèle

---

**OC** Opérations commerciales

---

**APPD** Accord sur le partage de la production de défense

---

**EDC** Exportation et développement Canada

---

**GRE** Gestion du risque d'entreprise

---

**LLEI** *Loi sur les licences d'exportation et d'importation*

---

**LGFP** *Loi sur la gestion des finances publiques*

---

**Passation de contrats de gouvernement à gouvernement**

Gouvernement à gouvernement

---

**DSM** Défense et sécurité mondiales

---

**CDP** Comité des droits de la personne

---

**ACI** Affaires commerciales internationales

---

---

**TIC** Technologie de l'information et des communications

---

**CCMI** Comité de conformité en matière d'intégrité

---

**IFRS** Normes internationales d'information financière

---

**PE** Protocole d'entente

---

**OTAN** Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

---

**BVG** Bureau du vérificateur général

---

**OCDE** Organisation de coopération et de développement économiques

---

**CROA** Comité du risque et des occasions d'affaires

---

**PME** Petites et moyennes entreprises

---

**SDC** Service des délégués commerciaux

---

**\$ US** Dollars américains

---

**DoD** Département de la Défense des États-Unis

---

**VCS** Valeur des contrats signés

---

**OMC** Organisation mondiale du commerce

---