

Promotion de la **résilience** et de la **reprise** des exportations canadiennes



Sommaire du plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026

- ▶ BUDGET DE FONCTIONNEMENT
- ▶ BUDGET D'INVESTISSEMENT
- ▶ PLAN D'EMPRUNT



75 ans d'avoir livré le Canada au monde

Agence canadienne de passation de contrats internationaux de gouvernement à gouvernement

Aperçu

La Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État fédérale qui rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre responsable du Commerce international.

Créée en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, la CCC aide les entreprises canadiennes à vendre des biens et des services à des gouvernements étrangers et soutient les objectifs du gouvernement du Canada en matière de commerce international depuis 75 ans¹.

Mandat

Appuyer l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays.

Mission

Aider les exportateurs canadiens à accéder aux marchés publics étrangers grâce à la passation de contrats de gouvernement à gouvernement.

Engagement

Être un expert et un partenaire de confiance pour les acquisitions faites à partir du Canada et offrir nos services où l'accès au marché, l'atténuation des risques et la compétitivité canadienne bénéficieraient d'une entente de gouvernement à gouvernement.

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

¹ La *Loi constituant la Corporation commerciale canadienne* a reçu la sanction royale le 31 août 1946.

Table des matières

Sommaire exécutif	2
Aperçu de la corporation.....	6
Environnement d'exploitation	9
Piliers, activités et résultats stratégiques	14
Aperçu financier	24
Annexe A : Déclaration des priorités et des responsabilités	25
Annexe B : Résultats prévus	33
Annexe C : Attestation du chef de la direction financière	36
Annexe D : États financiers et budgets	37
Annexe E : Plan d'emprunt	46
Annexe F : Conformité aux exigences législatives et politiques	47
Annexe G : Priorités et orientation gouvernementales	50
Glossaire	53

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, 2021. Tous droits réservés.



Sommaire exécutif

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. La dynamique du commerce mondial a considérablement changé au cours de l'année écoulée. L'émergence du coronavirus (COVID-19), associée à des paysages politiques changeants, à la concurrence croissante des acteurs émergents du marché et au protectionnisme, a une incidence sur l'environnement opérationnel de la CCC.

La montée de l'incertitude du commerce mondial due à la COVID-19 et ses implications financières et budgétaires pour les marchés où la CCC opère présentent de nouveaux défis et des possibilités uniques pour la Corporation. La stratégie de la CCC reste axée sur l'accès à ces possibilités pour accroître et diversifier ses activités et soutenir les efforts de relance économique du Canada tout en gérant prudemment les risques qu'elles présentent. En réagissant à cette incertitude du commerce mondial, la CCC aide les entreprises à accroître leur accès aux marchés et à cerner de nouveaux débouchés internationaux qui contribueront à créer et à maintenir des emplois au Canada.

La CCC a signé pour 1,35 milliard de dollars de contrats en 2020-2021 et assisté 345 exportateurs canadiens, dont 221 petites ou moyennes entreprises (PME). Ces efforts ont soutenu 12 000 emplois à valeur ajoutée au Canada et eu un effet multiplicateur sur l'économie canadienne grâce aux revenus supplémentaires des entreprises et des particuliers générés par ces exportations.

La Corporation continue d'exécuter son plan stratégique dressé en 2019-2020 et approuvé par son conseil d'administration, avec un accent renouvelé sur la maximisation des avantages pour les entreprises canadiennes participant à l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis et sur la croissance ciblée de ses activités internationales, avec le désir de créer et de soutenir des emplois et de maximiser la valeur de l'approche commerciale gouvernement-à-gouvernement (G2G) pour l'économie canadienne. La stratégie a évolué en fonction des besoins d'une main-d'œuvre plus mobile et des groupes sous-représentés dans l'économie canadienne. Grâce à un accent plus marqué sur le perfectionnement des compétences axées sur les clients, à la conception de nouveaux produits qui mise sur son Outil de recherche d'appels d'offres internationaux et à un ciblage plus précis des activités de mobilisation de l'industrie et des partenaires, la CCC peut compter sur un plan robuste pour attirer plus de clients exportateurs de toutes les tailles dans ses secteurs prioritaires au cours des années à venir.

Le service de passation de contrats de gouvernement-à-gouvernement (G2G) de la Corporation intervient au carrefour des relations internationales et de la politique étrangère, facilitant la participation des exportateurs canadiens aux marchés et aux transactions auxquels ils n'auraient peut-être pas accès sans le soutien du gouvernement du Canada par l'intermédiaire de la CCC. Travaillant au nom de l'exportateur canadien, la CCC signe un contrat principal avec un gouvernement étranger pour la vente d'un bien ou d'un service depuis le Canada. Elle signe ensuite un sous-contrat avec l'exportateur canadien pour satisfaire aux exigences du contrat principal. Au nom du gouvernement du Canada, la CCC garantit que les modalités du contrat principal seront respectées, atténuant le risque pour l'acheteur gouvernemental étranger et fournissant un incitatif supplémentaire à s'approvisionner au Canada. Bien que la CCC ne se limite pas aux transactions de gouvernement à gouvernement et qu'elle puisse passer des contrats avec des entités non gouvernementales, elle offre la plus grande valeur aux exportateurs canadiens sur les marchés difficiles et à haut risque dans le cadre de contrats de gouvernement à gouvernement.



Travailler de manière économiquement, socialement et écologiquement responsable pour promouvoir une conduite responsable des affaires (CRA) fait partie des valeurs fondamentales de la CCC. La Corporation cherche continuellement à intégrer les principes de la CRA dans toutes ses activités, exploitant la marque du Canada afin de maximiser les avantages pour les exportateurs actuels ou nouveaux à la recherche d'occasions commerciales à l'étranger. Le succès de la CCC sur le plan de la CRA s'aligne de près sur son intention de définir cette année un plus large éventail de résultats environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour guider l'activité commerciale responsable et respectueuse à l'avenir.

L'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) est le mécanisme par lequel le gouvernement du Canada donne des directives aux sociétés d'État. La plus récente lettre relative à l'EPR adressée à la CCC, reçue le 2 juillet 2021 et incluse à l'annexe A du présent plan, fait suite à l'examen global de la CCC réalisé en 2020. L'EPR confirme l'orientation stratégique établie par le conseil d'administration de la CCC concernant les priorités en matière d'efficacité et d'efficacité de ses activités à l'égard de l'APPD et de son service de maître d'œuvre international (MOI), un modèle commercial autosuffisant pour son secteur d'activité des MOI, le renforcement continu de son approche de la CRA et le resserrement de la collaboration avec les organisations du portefeuille qui résulte de sa participation à l'équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (REEC). La lettre relative à l'EPR du 2 juillet sert aussi à recentrer les efforts de la Corporation dans un certain nombre de nouveaux domaines : l'alignement sur la Stratégie pour un gouvernement vert, l'élaboration et la mise en application d'une politique sur les dividendes pour garantir que les capitaux excédentaires sont remis à l'État, et la mise à profit des services de la CCC en faveur des groupes sous-représentés dans l'économie canadienne dans la promotion d'approches diversifiées et inclusives du commerce. Dans la mesure du possible, le plan d'entreprise détaille comment la CCC entend faire avancer ses domaines prioritaires. Les stratégies devant être étudiées plus en profondeur seront pleinement élaborées dans le plan d'entreprise de 2022-23 de la CCC pour la période qui prendra fin le 31 mars 2027.

Pour la période de planification de 2021-22 à 2025-26, la CCC a dressé un plan stratégique soutenu par une bonne gestion des ressources financières et humaines et un cadre solide d'atténuation des risques, afin de réaliser des initiatives suivant les priorités stratégiques suivantes :



1. Accroître et maximiser les avantages de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD)

Comme il est indiqué dans l'EPR, l'examen a souligné l'importance continue du cadre bilatéral de l'APPD pour les intérêts nationaux du Canada. Par conséquent, le soutien des ventes canadiennes aux termes de l'APPD demeure le principal objectif de la CCC. Cette dernière gèrera efficacement son secteur d'activité visé par l'APPD et continuera de faire connaître le programme afin de maximiser les avantages pour les exportateurs et le Canada tout en explorant les possibilités de diversifier et d'accroître le nombre et la diversité des exportateurs soutenus. En renforçant ses efforts sur les activités d'éducation et de sensibilisation des exportateurs avec un accent renouvelé sur le développement du commerce, la CCC entend faire connaître l'APPD à un plus grand nombre d'exportateurs canadiens et, en particulier, accroître la clientèle des PME qui utilisent le programme.



2. Maintenir un modèle financier durable

La priorité de la CCC est toujours d'investir les ressources financières là où elles auront le plus de retombées pour les exportateurs. La viabilité financière est essentielle à la CCC pour aider les entreprises canadiennes à prendre de l'expansion à l'échelle internationale, réaliser son mandat et honorer

les engagements internationaux du Canada. Ce plan d'entreprise présente un modèle financier durable pour la période de planification quinquennale de la CCC. Un élément clé de la viabilité financière de la CCC est le crédit annuel pour la CCC de 13 millions de dollars qui a été rétabli dans le budget fédéral de 2021 aux seules fins de l'administration de l'APPD. Outre l'APPD, un modèle commercial autosuffisant sous-tend les activités générant des frais de la CCC, garantissant que les efforts de développement commercial, ancrés par une approche stratégique de la gestion des comptes, sont ciblés sur les occasions qui rapportent le plus de valeur au Canada et où l'approche de gouvernement à gouvernement augmente les chances de conclure des ententes pour les exportateurs canadiens. De plus, une politique sur les dividendes, qui doit être intégrée au plan d'entreprise 2022-2023 de la CCC, fera en sorte que les crédits affectés non dépensés et les capitaux excédentaires sont prudemment et régulièrement remis à l'État.



3. Croissance de la clientèle

La CCC vise à élargir le portefeuille de clients qu'elle soutient dans ses secteurs d'activité de l'ADDP et de MOI suivant une approche d'attraction de clients ciblée, en exploitant les outils ciblant les PME comme l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux² et en consolidant ses liens avec d'autres partenaires du portefeuille en commerce international. Dans l'évaluation des nouvelles occasions commerciales et en consultation avec les intervenants du gouvernement du Canada en commerce international, la CCC continuera de veiller à ce que ses processus commerciaux cadrent avec le programme commercial diversifié et inclusif du Canada et avec son engagement à promouvoir les droits de la personne, la paix, la sécurité et le développement durable.

² www.gbof.ca/fr/ : L'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux est une application Web gratuite qui regroupe plus d'un million d'occasions d'approvisionnement publiques de partout dans le monde pour les exportateurs en quelques clics. Les exportateurs, particulièrement les PME, sont invités à s'inscrire gratuitement au www.gbof.ca/fr/ et à profiter d'un éventail de renseignements en soutien aux exportations dans le portefeuille commercial international.



4. Élargissement du soutien aux PME

L'EPR a reconnu l'impact économique que la CCC peut avoir sur les PME d'un bout à l'autre du Canada, surtout celles qui font partie des chaînes d'approvisionnement des plus grands exportateurs de la CCC dans ses secteurs d'activité de l'ADDP et de MOI. La CCC doit prendre les moyens pour que ses services restent accessibles aux PME qui ont besoin d'être soutenues et continuera d'exploiter ses outils actuels (l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux au premier plan) pour mettre en relation les PME avec d'autres partenaires pertinents dans l'écosystème de soutien aux PME du gouvernement du Canada. La création de nouveaux produits et le soutien des activités courantes complèteront les programmes pour les PME du gouvernement du Canada, ce qui contribuera au renforcement continu de la préparation à l'exportation des entreprises canadiennes et ainsi à la croissance du nombre d'entreprises canadiennes qui exportent.



5. Créer des partenariats et un profil

La CCC poursuivra ses efforts pour renforcer et établir des partenariats avec les intervenants du gouvernement et de l'industrie afin d'étendre sa portée et son profil et, par conséquent, de servir plus de clients. Plus précisément, la CCC s'implique activement dans l'équipe de la REEC, qui a pour but d'appuyer une reprise économique solide en favorisant une collaboration et une innovation accrues au sein du portefeuille commercial afin de permettre un soutien commercial rapide, coordonné et sans faille aux entreprises pendant et après la pandémie. Les apprentissages et les meilleures pratiques échangés par la participation à l'équipe de la REEC renforceront la capacité de la CCC à prêter assistance à la fois aux clients de son secteur d'activité de MOI qui cherchent des occasions dans les marchés émergents et en

développement partout dans le monde, et aux clients de son secteur d'activité de l'ADDP qui souhaitent tirer profit de la force de la relation bilatérale entre le Canada et les États-Unis, et de la valeur stratégique de l'ADDP pour saisir des possibilités novatrices qui affermissent la base industrielle.



6. Excellence opérationnelle et capacités professionnelles améliorées

La CCC continuera de moderniser ses services clés et à renforcer l'engagement de son personnel. En numérisant ses fonctions essentielles pour améliorer la productivité et l'efficacité et en développant son expertise dans des domaines visant à soutenir les exportateurs de demain, la CCC assurera sa pertinence continue dans l'environnement commercial international. En outre, elle poursuivra la mobilisation des intervenants du gouvernement du Canada sur les politiques et les cadres de premier plan pour faciliter l'harmonisation et permettre une surveillance adéquate de la gestion des risques. De plus, la CCC est déterminée à définir un ensemble de résultats ESG souhaités qui aideront à orienter les futures activités commerciales à l'appui des objectifs de croissance économique du Canada qui sont à la fois respectueux de l'environnement et inclusifs.

En 2021-22, la CCC célèbre son 75^e anniversaire et reste motivée à servir efficacement les exportateurs canadiens, à soutenir la croissance du commerce canadien et à améliorer la prospérité du pays au profit de tous les Canadiens. Malgré les défis immédiats et l'incertitude qu'apporte la COVID-19, la CCC se concentre davantage sur son objectif de demeurer une alliée et experte de confiance pour les exportateurs canadiens en les aidant à accroître leurs activités grâce aux ventes au département de la Défense des États-Unis en vertu de l'ADDP et à d'autres gouvernements étrangers, tout en demeurant ciblée et sélective dans la prestation de ses services et programmes de passation de contrats internationaux.

Aperçu de la corporation

La CCC est une société d'État mère constituée aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), et elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre responsable du Commerce international. En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs gouvernementaux et non gouvernementaux 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 »)³, 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.

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. Elle 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 ces entreprises une expertise en matière d'atténuation des risques transactionnels et contractuels ainsi qu'un accès à son expérience en matière de gestion de projets et d'application de pratiques commerciales responsables. Elle s'efforce d'enrichir son rôle d'alliée et experte de confiance pour les exportateurs canadiens de toutes les tailles en donnant accès aux occasions commerciales internationales et en aidant à les saisir, lorsque sa participation renforce la solution canadienne et augmente les chances de succès des exportateurs.

³ *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Accès en ligne à : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-14/page-1.html>

Secteurs d'activité

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

ACCORD SUR LE PARTAGE DE LA PRODUCTION DE DÉFENSE

L'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) est un accord commercial bilatéral de défense administré par la CCC au nom du gouvernement du Canada. Depuis 1956, le soutien de la CCC à l'APPD est un élément important du commerce de défense canado-américain qui contribue à assurer une base industrielle de défense solide, efficace et bien intégrée qui sert les vastes intérêts économiques et stratégiques des deux pays. Les secteurs industriels du Canada sont à l'origine de technologies et de services innovants qui comptent parmi les meilleurs dans le monde, et l'APPD permet un accès direct au marché pour ces biens et services canadiens de calibre mondial. En 2019-2020, 85 exportateurs canadiens ont signé de nouveaux contrats d'une valeur de 928 millions de dollars avec le département américain de la Défense grâce à l'APPD dans divers secteurs industriels, notamment la santé, l'infrastructure, les Technologies de l'information et de la communication et la défense, ce qui a directement soutenu plus de 5 000 emplois canadiens. Souvent, les entreprises canadiennes, surtout les PME, utilisent l'expérience acquise dans leurs démarches en vertu de l'APPD pour rester concurrentielles à l'échelle internationale.

Conformément au supplément 225.870 du Defense Federal Acquisition Regulation Supplement des États-Unis, l'APPD offre des conditions équitables aux exportateurs canadiens lorsqu'ils sont en concurrence avec des entreprises américaines, et renforce la position de la CCC en tant que partenaire apprécié du département de la Défense et promoteur des entreprises canadiennes pour la passation de contrats⁴. Les transactions effectuées aux termes de cet accord donnent aux exportateurs canadiens la possibilité de

démontrer des capacités novatrices et uniques dans une gamme diversifiée de secteurs. Par la gestion du complexe réseau de chaînes d'approvisionnement, l'APPD est aussi un catalyseur de l'innovation, de l'investissement en Recherche et Développement (R et D) et de la création d'emplois, aidant les PME à croître et à prendre de l'expansion à des rythmes plus élevés.

MAÎTRE D'ŒUVRE INTERNATIONAL (MOI)

Le secteur d'activité de MOI de la Corporation est un service tarifé impliquant l'établissement de contrats de gouvernement à gouvernement avec des acheteurs gouvernementaux étrangers dont la CCC, agissant en qualité de mandataire du gouvernement du Canada, garantit les modalités. Grâce à cette capacité d'assurance unique, la CCC atténue le risque pour l'acheteur et l'incite ainsi à s'approvisionner au Canada. Elle conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens afin de se conformer aux modalités prévues dans les contrats conclus avec les gouvernements étrangers⁵. La Corporation travaille avec des exportateurs canadiens de toutes les tailles pour faciliter les ventes auprès de gouvernements étrangers partout dans le monde, tout particulièrement lorsque les relations bilatérales et les politiques étrangères du Canada peuvent être exploitées pour enrichir les occasions commerciales.

En misant sur l'expertise en matière de passation de contrats qu'elle a acquise au fil des décennies dans ces marchés, la CCC est en mesure de fournir une gamme complète de services de développement commercial et de soutien à la conclusion de contrats aux exportateurs, relativement aux occasions qui se prêtent le mieux à l'approche de vente de gouvernement à gouvernement. Les nouvelles offres de la Corporation touchent plus d'exportateurs en démarrage et émergents, les outillent avec l'information, les relations et le soutien dont ils ont besoin pour renforcer leur capacité d'exporter et les aident directement à cerner les possibilités d'exportation ciblées grâce à l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux et aux services connexes.

⁴ Supplément 225.870 du Defense Federal Acquisition Regulation Supplement des États-Unis, accès en ligne à : https://www.acq.osd.mil/dpap/dars/dfars/html/current/225_8.htm

⁵ La principale source de financement de la CCC est constituée de frais de service générés par son portefeuille d'activités, à l'exception des activités liées à l'APPD.

La CCC continuera de collaborer étroitement avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada en commerce international et comme membre de l'équipe de la REEC pour poursuivre des occasions d'affaires diversifiées de manière ciblée. Elle se concentrera sur les marchés qui présentent des occasions d'exportation stratégiques et durables alignées sur les priorités des politiques étrangères et économiques du gouvernement du Canada. En s'appuyant sur un meilleur bilan de conclusion d'ententes avec les exportateurs canadiens, la CCC continuera de solidifier son approche de la gestion des relations avec les clients, instaurant une discipline plus stricte dans ses processus d'évaluation des occasions dans l'optique de maximiser le rendement pour le Canada avec ses ressources limitées.

APPROVISIONNEMENT POUR D'AUTRES MINISTÈRES DU GOUVERNEMENT

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

Au nom d'Affaires mondiales Canada (AMC), la CCC gère 10 bureaux commerciaux canadiens en Chine. 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 pour AMC. La CCC recouvre tous les coûts

de ce programme et impose des frais à AMC pour ses services. Depuis 2010, cette approche a favorisé une collaboration plus serrée avec le Service des délégués commerciaux dans la Chine élargie et, en élargissant le réseau du gouvernement du Canada en Chine, a facilité la visibilité et le soutien de milliers d'exportateurs canadiens de plus.

Situation financière

Pendant la période de planification de 2021-22 à 2025-26, la situation financière de la CCC bénéficiera de l'engagement pris par le gouvernement du Canada dans le budget de 2021 de verser 13 millions de dollars par année à la CCC pour l'administration de l'APPD. Au-delà de l'APPD, la CCC reste déterminée à faire en sorte que son secteur d'activité de MOI fonctionne d'une manière autosuffisante qui génère assez de capitaux pour gérer le profil de risque de son portefeuille de contrats.

Les recettes des redevances diminuent fortement dans la quatrième année du plan, ce qui exige la prise de mesures tôt dans la période de planification pour garantir que les niveaux de ressources de la fin de la période soient alignés sur un modèle commercial financièrement viable. Des détails sont fournis au chapitre 3 : Aperçu financier.

Pour obtenir des renseignements sur les résultats de la CCC pour 2020-21, consultez le Rapport annuel 2020-21, accessible au <https://www.ccc.ca/fr/a-propos/rapports-dentreprse/>.

Politique sur les dividendes

Comme elle en a reçu l'ordre dans l'EPR, la Corporation élaborera une politique sur les dividendes au troisième trimestre de 2021-22 pour assurer le retour responsable à l'État des crédits affectés non dépensés et des capitaux excédentaires.

La politique sur les dividendes sera élaborée en collaboration avec les intervenants du gouvernement du Canada et sera alignée sur les objectifs financiers de la CCC, à savoir l'optimisation de l'utilisation des crédits pour maximiser les gains d'efficacité et produire des résultats en vertu de l'APPD, et l'autosuffisance dans ses activités hors APPD.



Environnement d'exploitation

La Corporation surveille activement les tendances dans les affaires, les politiques et le commerce au pays et ailleurs dans le monde, ainsi que les facteurs internes et externes qui peuvent avoir une incidence sur sa capacité de réaliser ses priorités stratégiques. Cette analyse éclaire sa stratégie et ses priorités organisationnelles et lui permet de s'adapter à son environnement opérationnel, pour pouvoir continuer de soutenir un nombre croissant d'exportateurs canadiens et de faire progresser sa culture d'amélioration continue et d'excellence organisationnelle.

L'arène du commerce mondial et l'environnement opérationnel de la CCC ont considérablement changé au cours de l'année écoulée. L'émergence de la COVID-19, combinée à la concurrence croissante de nouveaux joueurs sur le marché dans un contexte géopolitique en constante évolution, exige toujours plus d'innovation de la part des entreprises qui veulent faire des affaires partout dans le monde. Ces facteurs soulignent la nécessité pour la CCC d'être agile sur le plan opérationnel, innovatrice et adaptable afin de répondre aux besoins changeants des exportateurs et de maximiser les avantages commerciaux pour le Canada.

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 de contribuer au développement du commerce entre le Canada et d'autres pays sont présentés ci-dessous.

Environnement externe

En 2018, le gouvernement du Canada a lancé sa Stratégie de diversification des exportations, avec pour objectif d'accroître les exportations canadiennes à l'étranger. Cette stratégie vise à renforcer considérablement les possibilités d'exportation pour les entreprises canadiennes et à diversifier le commerce extérieur du Canada en se concentrant sur des éléments clés : soutenir le commerce en investissant dans les infrastructures, fournir aux entreprises canadiennes les ressources nécessaires pour exécuter leurs plans d'exportation et améliorer les services commerciaux pour les exportateurs canadiens en veillant à ce que toutes les ressources du gouvernement du Canada maximisent les capacités de promotion du commerce du Canada.



Au cours des cinq prochaines années, la CCC continuera de se concentrer sur la mise en œuvre de sa stratégie, qui en est à sa deuxième année, pour soutenir les priorités commerciales du gouvernement et ses objectifs progressistes et inclusifs en matière de commerce international. En exploitant efficacement l'APPD au bénéfice d'un plus grand nombre d'entreprises, en axant ses activités génératrices de revenus sur les transactions qui cadrent étroitement avec les priorités gouvernementales et produisent une valeur économique, et en affermissant la collaboration dans le portefeuille commercial international au profit des exportateurs canadiens grands et petits, la CCC a bon espoir de pouvoir faire augmenter le nombre d'exportateurs canadiens qu'elle soutient, ce qui en retour stimulera le commerce et créera des emplois pour les Canadiens. Les objectifs stratégiques de la CCC pour 2021-22 à 2025-26 visent à aider les exportateurs canadiens à mieux gérer les risques et à tirer parti des possibilités dans de nouveaux marchés.

RISQUES ASSOCIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les principaux risques qu'encourra la Corporation dans son environnement externe au cours des prochaines années sont les suivants 1) des cycles plus longs que prévu d'infections COVID-19 et une détérioration continue des finances publiques des marchés émergents et en développement, 2) l'augmentation des tensions commerciales et l'affaiblissement des conditions économiques mondiales, 3) une nouvelle augmentation du nombre de mécanismes de passation de contrats entre gouvernements qui entrent en

concurrence avec la CCC et l'approche du Canada en matière de diplomatie économique.

Incertitude de l'incidence à long terme du COVID-19 sur le commerce mondial et les finances publiques :

La COVID-19 continue de perturber les économies, les finances publiques et les bilans des entreprises, avec des répercussions qui dépendront largement de sa gravité et de sa durée. La demande d'investissements dans des projets d'infrastructure à grande échelle dans les marchés émergents et en développement devrait rester forte, mais la capacité de les financer pourrait être compromise par une réaffectation des rares ressources publiques vers des domaines plus prioritaires tels que les soins de santé. La CCC suit de près l'évolution de la situation et travaille avec ses partenaires du portefeuille pour s'assurer que les exportateurs canadiens continuent d'être pleinement soutenus. Dans les premiers stades de la première écloison épidémique, la CCC a directement soutenu les mesures prises par le gouvernement du Canada pour faire face à la COVID-19 en contribuant à l'achat d'équipement de protection et d'autres fournitures.

Tensions commerciales et affaiblissement des conditions économiques mondiales :

En 2020, les tensions commerciales mondiales se sont atténuées en comparaison avec 2019. Les nouveaux accords commerciaux et les progrès réalisés dans la mise en œuvre des accords existants créent des conditions plus équitables et de nouvelles possibilités pour les exportateurs sur ces marchés. La libéralisation du commerce élimine les barrières traditionnelles, et la CCC travaille en étroite collaboration avec ses clients pour maximiser les avantages des accords, à l'appui de l'objectif du gouvernement de promouvoir et de faciliter un commerce plus inclusif pour un éventail de plus en plus diversifié d'entreprises canadiennes. Malgré le succès des accords commerciaux récemment conclus, le protectionnisme reste un défi et une menace concurrentielle pour le commerce international.

Le réflexe protectionniste aux États-Unis forcera la CCC à travailler étroitement avec ses partenaires pour faire en sorte que le Canada reste bien positionné en tant que source d'approvisionnement stratégique et fiable pour le département de la Défense des États-Unis grâce à l'APPD, l'un des accords bilatéraux les plus durables du Canada, un témoignage de l'importance stratégique et économique continue du commerce de la défense entre le Canada et son plus proche allié.

Concurrence : La passation de contrats de gouvernement à gouvernement est une approche spécialisée utilisée par des pays pour atteindre des objectifs stratégiques en matière de commerce, de stimulation de la croissance économique, et l'encouragement et le renforcement de l'établissement de relations bilatérales. Elle est assez couramment utilisée dans le secteur de la défense par des acteurs majeurs tels que les États-Unis, la France et la Russie. Toutefois, elle est aussi de plus en plus présente dans d'autres secteurs, notamment celui des infrastructures, où des pays comme la Chine, l'Espagne, la Corée et le Royaume-Uni sont de plus en plus actifs. 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 réaliser de telles transactions, y compris la capacité de signer des contrats et de fournir des garanties d'État, comme le fait la CCC. 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.

Environnement interne

La CCC s'est engagée à atteindre l'excellence opérationnelle dans le soutien qu'elle apporte aux exportateurs et à être un employeur de choix pour ses employés. Ces deux impératifs stratégiques déterminent son orientation et façonnent l'environnement interne.

ALIGNEMENT SUR L'ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

L'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) est le mécanisme par lequel le gouvernement donne des directives aux sociétés d'État. La plus récente lettre relative à l'EPR adressée à la Corporation contenait les directives suivantes :

- accentuer et prioriser l'administration efficace de l'APPD au bénéfice d'un nombre croissant d'exportateurs canadiens qui souhaitent réaliser des ventes auprès du département de la Défense des États-Unis;

- être ciblée et sélective dans la poursuite des activités non liées à l'APPD, en saisissant les occasions qui apportent clairement de la valeur aux exportateurs, qui cadrent avec les objectifs des politiques étrangères du Canada et qui justifient, sur les plans économique et stratégique, une transaction de gouvernement à gouvernement;
- être financièrement viable, c'est-à-dire afficher une situation financière à tout le moins au point d'équilibre dans toutes ses activités hors APPD;
- élaborer et mettre en application une politique sur les dividendes qui régira la remise à l'État du financement lié à l'APPD inutilisé et des capitaux excédentaires;
- renforcer sa collaboration avec les autres membres du portefeuille commercial international, soit Exportation et Développement Canada (EDC), la Banque de développement du Canada (BDC), Investir au Canada et le Service des délégués commerciaux d'AMC, dans le but de simplifier l'accès des exportateurs canadiens au soutien aux exportateurs, suivant une approche sans fausse route de la prestation des services d'assistance au commerce;
- améliorer ses approches de la gouvernance dans plusieurs domaines, notamment l'harmonisation avec les initiatives du gouvernement en matière de changements climatiques et le soutien de ces initiatives, le perfectionnement continu de ses approches relatives à la CRA, et le soutien à un éventail toujours plus diversifié d'exportateurs canadiens en tenant compte des objectifs inclusifs du Canada en matière de commerce international.

Ce plan d'entreprise, précédemment approuvé par le conseil d'administration de la CCC en janvier 2021, a été actualisé pour refléter l'orientation énoncée dans la lettre relative à l'EPR du 2 juillet 2021 et, dans la mesure du possible, donner des détails sur les initiatives qui répondent à des points précis de l'EPR. De plus amples précisions seront fournies dans le plan d'entreprise de 2022-2023 à 2026-2027 de la CCC.

DE LA STRATÉGIE À L'ACTION

La stratégie à six piliers de la CCC a été recentrée à mi-parcours en 2021-2022 sur trois objectifs stratégiques : la croissance des exportations, l'excellence opérationnelle et l'avancement des

facteurs ESG. Le présent plan contient plus loin de l'information sur chaque objectif stratégique, y compris les cibles et les mesures du rendement proposées. Dans la transition de la stratégie à l'action, ces trois objectifs stratégiques ont donné lieu à une restructuration du plan de gestion du rendement et à son application à tous les échelons de la Corporation, à commencer par le Président et chef de la direction. La CCC fera état de ses progrès dans son rapport annuel de 2021-2022 par rapport aux six piliers qui ont soutenu sa stratégie ces deux dernières années, et elle indiquera dans son plan d'entreprise 2022-2023 comment la déclaration des résultats sera simplifiée par souci d'harmonisation avec son plan de gestion du rendement des prochaines années.

FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE

Le succès de la CCC sur le plan de la CRA s'aligne de près sur son intention de définir cette année un plus large éventail de résultats environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour guider l'activité commerciale responsable et respectueuse à l'avenir. L'intention de ces travaux est de faire en sorte que les résultats des activités courantes de la CCC dans divers domaines correspondent aux meilleures pratiques dans l'espace ESG. Compte tenu des facteurs ESG évolutifs, la CCC poursuit un certain nombre d'initiatives qui favoriseront un plus grand respect de l'environnement, une diversité et une participation accrues dans son portefeuille d'exportateurs, et le renforcement des approches de la gouvernance pour assurer leur alignement sur les stratégies et les orientations en matière de commerce international du gouvernement du Canada. Il s'agit notamment des initiatives suivantes: une évaluation de la parité entre les sexes au sein du personnel; des initiatives d'accroissement de la participation des employés et des clients aux résultats de la CCC; des initiatives relatives à la transparence et à la divulgation; des approches resserrées et ciblées de gouvernance du conseil d'administration et de gestion du rendement; et la consultation d'experts en changements climatiques pour appuyer l'alignement de la CCC sur la Stratégie pour un gouvernement vert et les priorités gouvernementales en matière de changements climatiques (en ce qui concerne cette dernière initiative, la CCC reconnaît la mesure dans le budget de 2021 contient une mesure qui exige des sociétés

d'État détenant pour moins d'un milliard de dollars d'actifs qu'elles commencent à déclarer leurs risques financiers associés au climat en adoptant les normes du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques ou d'autres normes acceptables plus rigoureuses comme élément de leurs rapports organisationnels d'ici 2024).

ÉQUIPE DE LA RELANCE DES ENTREPRISES, DE L'ÉCONOMIE ET DU COMMERCE

La CCC participe activement à l'équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (REEC) qui comprend des hauts dirigeants de tout le portefeuille du commerce, dont AMC et EDC. L'équipe vise à soutenir une relance économique robuste en encourageant une collaboration et une innovation accrues au sein du portefeuille commercial afin de permettre un soutien commercial rapide, coordonné et sans faille aux entreprises pendant et après la pandémie. Les principaux objectifs de l'équipe sont les suivants :

- veiller à ce que les entreprises canadiennes puissent facilement naviguer dans l'ensemble des services fédéraux de développement du commerce et des marchés;
- relever les défis économiques et répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes et de la compétitivité du Canada pour une relance économique et une croissance soutenue à long terme, notamment les défis uniques auxquels font face les entreprises détenues ou dirigées par des membres de groupes sous-représentés;
- améliorer les possibilités de coordination et de cohérence dans l'ensemble du portefeuille, notamment en ce qui concerne l'offre de produits, la prestation de services, l'orientation des clients et la stratégie de marque;
- accroître les possibilités de donner à un plus grand nombre d'entreprises les moyens de tirer pleinement parti du réseau d'accords de libre-échange (ALE) et d'autres outils de politique commerciale du Canada;
- améliorer les possibilités de coordination des portefeuilles pour renforcer la compétitivité mondiale du Canada en tant qu'exportateur et en tant que destination d'investissements directs étrangers (IDE).



En réunissant les mandats, l'expertise et les soutiens commerciaux uniques de chaque organisation, l'équipe de la REEC cherchera à cerner des solutions pratiques, ciblées et efficaces dans l'ensemble du portefeuille pour soutenir les efforts de relance économique et les priorités commerciales du gouvernement. Le travail initial a commencé et continuera à évoluer tout au long de la période de planification. La CCC se concentrera d'abord sur un travail de collaboration avec les partenaires du portefeuille portant sur les possibilités d'infrastructure sur le marché asiatique et sur une meilleure coordination du portefeuille au bénéfice des exportateurs canadiens.

NUMÉRISATION ET AMÉLIORATION CONTINUE DE NOS SYSTÈMES

Conformément au programme de transformation numérique du gouvernement du Canada, la CCC fait évoluer son utilisation de la technologie afin de mieux tirer parti des possibilités d'amélioration de l'expérience client de bout en bout, de la rentabilité, de la gestion des risques et du soutien à la transition rapide vers une main-d'œuvre mobile et à distance. Le déploiement d'une stratégie numérique efficace pour améliorer l'expérience client de bout en bout permettra d'améliorer la réactivité des clients et d'optimiser les flux de travail et les structures organisationnelles. Plus précisément, la CCC entreprend plusieurs initiatives clés dans le cadre de sa stratégie, notamment : la mise en œuvre d'un

système de gestion des documents et des dossiers électroniques (SGDDE); la transition complète vers l'infonuagique et l'évaluation des options pour automatiser ses processus de demande de contrat et d'évaluation des risques en amont pour l'APPD.

PROGRAMME DE CYBERSÉCURITÉ

Grâce à une formation en cybersécurité, la CCC accroît sa cyber résilience et la sensibilisation des employés pour faire en sorte que les renseignements essentiels et les actifs organisationnels soient bien protégés. La Corporation s'est également alignée sur le cadre de sécurité cybernétique du National Institute of Standards and Technology (NIST) pour améliorer ses processus et ses systèmes afin de s'adapter et de répondre aux nouvelles menaces. Elle s'est aussi engagée à effectuer régulièrement des évaluations internes et externes afin de cerner les risques de sécurité et les domaines potentiellement vulnérables dans lesquels les efforts doivent être concentrés.

SURVOL DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES TALENTS

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



Piliers, activités et résultats stratégiques

Le plan d'entreprise de la CCC appuie les plans et les priorités du gouvernement du Canada avec des initiatives qui continuent d'aider les exportateurs canadiens à naviguer sur les marchés mondiaux complexes d'aujourd'hui en atténuant certains des risques liés aux activités commerciales à l'étranger. Ce plan démontre la volonté de la Corporation de mettre en œuvre des stratégies cadrant avec le programme commercial progressiste et inclusif du gouvernement du Canada.

La stratégie de la CCC vise à accroître sa pertinence en approchant plus d'exportateurs dans les secteurs prioritaires où l'établissement de contrats de gouvernement à gouvernement s'est avéré efficace, notamment dans l'aérospatiale, la défense et l'infrastructure. La capacité de la CCC à appuyer plus d'exportateurs de cette manière favorisera de meilleurs résultats commerciaux et une plus grande création d'emplois pour le Canada. L'amélioration du soutien de la Corporation à l'intention des exportateurs émergents ou établis est un élément central de la stratégie. La CCC continuera de miser sur les offres complémentaires de ses partenaires du portefeuille suivant une approche sans fausse route du soutien à l'exportation, en fournissant aux exportateurs émergents ou établis des renseignements, des relations et un soutien qui les aideront à renforcer leur capacité d'exporter. De plus, la CCC explorera et évaluera d'autres produits et programmes basés sur la connaissance adaptée aux besoins des PME et tirant profit de son expertise en matière de contrats internationaux.

La CCC cherche à tirer parti des technologies numériques pour simplifier ses services aux exportateurs. L'une des conséquences de la pandémie est la demande des exportateurs de repenser la façon dont les affaires sont menées et les renseignements communiqués. Les services numériques, souples et efficaces ont acquis une importance accrue dans le contexte des défis à l'exportation nouveaux et changeants. Enfin, la Corporation est déterminée à faire en sorte que son personnel soit motivé et possède les compétences d'expert en établissement de contrats nécessaires pour fournir la meilleure valeur possible à ses clients au cours des années à venir.

Les piliers stratégiques de la CCC sont alignés sur les priorités du gouvernement et les récentes directives adressées à la CCC. Le tableau suivant résume des piliers et décrit les activités.

Pilier stratégique	Résumé
 <p>1. Développer et maximiser les avantages de l'APPD</p>	<p>Le soutien des ventes canadiennes aux termes de l'APPD demeure le principal objectif de la CCC. La CCC étudiera les possibilités d'augmenter le nombre de clients qu'elle soutient par l'intermédiaire de l'APPD et s'assurera de maximiser les retombées de cet accord pour le Canada.</p>
 <p>2. Modèle financier durable</p>	<p>La viabilité financière est essentielle à la CCC pour aider les entreprises canadiennes à prendre de l'expansion à l'échelle internationale, réaliser son mandat et promouvoir les engagements internationaux du Canada. Le budget fédéral de 2021 a rétabli un crédit annuel de 13 millions de dollars pour l'administration de l'APPD. La CCC gèrera ses finances avec prudence pour exploiter ses programmes hors APPD générant des frais sur une base autosuffisante afin d'assurer un équilibre minimal chaque année et de gérer son portefeuille de contrats d'une manière rentable qui tient compte de l'ensemble du profil de risque de ses activités. De plus, elle mettra en application une politique sur les dividendes qui régira la remise à l'État du financement lié à l'APPD inutilisé et des capitaux excédentaires. Le plan d'entreprise de 2022-23 à 2026-27 contiendra de l'information sur cette politique.</p>
 <p>3. Accroître la clientèle de la CCC</p>	<p>Grâce à une approche plus disciplinée de l'évaluation de nouvelles possibilités commerciales, la CCC pourra se concentrer davantage sur les occasions de croissance internationales pour les exportateurs canadiens qui maximisent le rendement pour le Canada et rehausse l'attrait de la solution canadienne (c.-à-d. la qualité avant la quantité). La CCC cherchera à faire preuve de leadership dans le portefeuille commercial pour créer des occasions relativement à l'APPD qui stimulent l'intégration de la base industrielle canado-américaine. Dans les secteurs d'activité de l'APPD et de MOI, la CCC assurera un alignement constant sur les priorités des politiques étrangères du Canada, qui comprennent un engagement à promouvoir les droits de la personne, la paix, la sécurité et le développement durable.</p>
 <p>4. Développer notre soutien aux PME</p>	<p>La CCC sera mieux à même de satisfaire aux besoins des PME en innovant continuellement dans ses produits, en adoptant une approche collaborative pangouvernementale et multipartenaire et en misant sur son expertise organisationnelle et ses compétences fondamentales pour fournir des solutions accessibles à toutes les entreprises canadiennes de toutes les tailles.</p>
 <p>5. Créer des partenariats et un profil</p>	<p>La CCC cherchera à élargir sa collaboration avec ses partenaires fédéraux et d'autres intervenants de premier plan pour fournir aux exportateurs canadiens un accès transparent à la gamme complète de services de développement du commerce et des affaires du gouvernement fédéral et pour augmenter le nombre d'exportateurs qui font appel à ses services.</p>
 <p>6. Efficacité opérationnelle et capacités professionnelles accrues</p>	<p>La CCC continuera à moderniser ses principaux services et à renforcer l'engagement de son personnel. Elle se concentrera sur la numérisation de ses systèmes organisationnels et sur l'amélioration de ses compétences de base, ce qui lui permettra d'accroître sa productivité et son efficacité afin de conserver sa pertinence dans l'environnement commercial international. De plus, elle continuera de consulter Affaires mondiales et les organismes centraux sur les principales politiques et les principaux cadres, dont l'Instruction relative aux projets importants, la Conduite responsable des affaires (CRA) et les résultats des évaluations de diligence raisonnable menées par le Comité des droits de la personne (CDP) de la CCC. La CCC est déterminée à entreprendre des activités à l'appui des objectifs environnementaux du Canada et à soutenir la croissance économique inclusive en contribuant à éliminer les obstacles aux affaires qui se dressent devant les groupes sous-représentés.</p>



PILIER STRATÉGIQUE 1 : développer et maximiser les avantages de l'APPD

L'APPD demeure à la base de la sécurité collective du Canada et des États-Unis, car elle permet aux deux pays de miser sur leurs forces respectives dans les secteurs industriels et technologiques pour répondre à leurs besoins en approvisionnement pour la défense. Le soutien des ventes canadiennes aux termes de l'APPD est le principal objectif de la CCC. Le budget de 2021, reconnaissant l'importance du rôle de la CCC à l'égard de l'APPD, a rétabli un crédit annuel de 13 millions de dollars pour que la CCC puisse administrer l'APPD au nom du gouvernement du Canada.

Au cours de la période de planification, la CCC s'efforcera de développer et de maximiser les avantages de l'APPD en continuant de faire connaître celui-ci auprès de l'industrie et en affermissant ses relations dans le réseau commercial de la défense du gouvernement du Canada, de sorte que les exportateurs canadiens soient toujours en mesure d'exploiter l'APPD pour soumissionner sur des contrats du département américain de la Défense. Cet accès privilégié aide à créer et à maintenir des emplois au Canada et enrichit encore plus les avantages pour les deux pays dans leur relation de longue date dans le secteur commercial de la défense.

Dans un marché intérieur de la défense restreint, l'APPD offre aux entreprises canadiennes la possibilité de développer efficacement leurs activités d'exportation en leur donnant accès au plus important marché de défense et de sécurité au monde. L'expérience éprouvée de la vente au département de la Défense fournit souvent aux entreprises canadiennes un point de départ important pour vendre à d'autres gouvernements alliés et de même sensibilité, ce qui souligne l'avantage concurrentiel que l'APPD procure aux exportateurs canadiens.

En tant que gardienne de l'APPD au nom du gouvernement du Canada, la CCC est chargée de veiller au respect des obligations du Canada en vertu de ce traité datant de plusieurs décennies. L'inclusion de la CCC dans la réglementation américaine sur les acquisitions garantit aux entreprises canadiennes

un accès continu au marché en obligeant le département de la Défense à passer des contrats par l'intermédiaire de la CCC pour les achats de produits et de services en provenance du Canada dépassant un seuil d'acquisition minimum (250 000 dollars américains). Le commerce transfrontalier pratiqué aux termes de l'APPD présente également d'importantes possibilités aux entreprises de certains des secteurs les plus novateurs du Canada et à une variété de petites et moyennes entreprises. Les 922 millions de dollars de contrats signés en vertu de l'APPD par la CCC en 2020-2021 témoignent de la valeur durable de l'accord pour le Canada et les États-Unis.

Avant la pandémie de COVID-19, on s'attendait à ce que les dépenses de défense des États-Unis restent élevées, car l'administration américaine s'efforçait de renforcer son armée⁶. La CCC s'attend à ce que les dépenses militaires américaines continuent d'offrir aux exportateurs canadiens des débouchés importants, bien que son plan comporte plusieurs risques importants qu'elle surveillera tout au long de la période de planification. Les principales priorités de la CCC pour accroître et maximiser les avantages de l'APPD seront notamment :

- **Augmenter la base des exportateurs :** La CCC renforcera ses efforts de développement commercial en vue d'introduire plus d'exportateurs canadiens dans l'APPD. Les engagements de la CCC au cours de l'année dernière dans divers événements commerciaux axés sur le commerce de défense avec les États-Unis ont démontré que l'APPD et la CCC sont relativement peu connus dans la communauté industrielle de défense et de sécurité. La CCC espère augmenter sa clientèle d'au moins 15 % en 2021-22.
- **Améliorer le soutien aux exportateurs :** Naviguer dans le système d'acquisition américain peut être décourageant, en particulier pour les PME. La CCC continuera de concentrer ses efforts dans les activités d'éducation et de sensibilisation des exportateurs, notamment en les aidant à réussir leur entrée sur le marché en leur fournissant des conseils pratiques sur la façon de s'inscrire auprès du gouvernement américain et du département américain de la Défense pour faire des affaires, en donnant des conseils sur les appels d'offres

⁶ Deloitte, *Rapport sur les perspectives du secteur mondial de l'aérospatiale et de la défense pour 2020*. Accessible à l'adresse : www2.deloitte.com/ca/fr/pages/manufacturing/articles/a-and-d-outlook.html



du département de la Défense, en proposant des solutions pour d'autres possibilités commerciales du département de la Défense, et en défendant la résolution des problèmes.

- **Tirer profit de la nature stratégique et durable de l'APPD :** La CCC travaillera avec diligence au cours de la période de planification pour faire connaître, dans le système américain, les possibilités d'appliquer l'APPD à un plus large éventail de biens et de services qui ne se limitent pas à l'industrie traditionnelle de l'aérospatiale et de la défense. La cybersécurité, les critiques et les produits et technologies ambivalents peuvent présenter des occasions de profiter davantage de la base industrielle canado-américaine.
- **Miser sur les leçons et les pratiques collaboratives de la REEC au bénéfice de l'APPD :** Dans le contexte de la concurrence mondiale de plus en plus forte pour l'établissement de relations avec les États-Unis, l'APPD se démarque comme moteur durable de la collaboration économique et sécuritaire à la fois pour le Canada et les États-Unis. En tant que chef de file du commerce de défense canado-américain, la CCC travaillera en étroite collaboration avec d'autres parties prenantes de ce secteur sur un ensemble d'objectifs communs qui garantiront à l'industrie canadienne le maintien de son statut privilégié dans le système d'acquisition en évolution du département américain de la Défense.
- **Engagement à fournir des services rentables :** La CCC procédera à un examen de sa relation essentielle avec Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) dans le but de maximiser la rentabilité de la prestation de ses services liés à l'APPD aux exportateurs canadiens.



PILIER STRATÉGIQUE 2 : maintenir un modèle financier durable

Le budget fédéral de 2021, présenté le 19 avril 2021, comprenait un crédit annuel de 13 millions de dollars pour que la CCC honore les engagements du Canada en vertu de l'APPD, à partir de 2022-23. Ce financement est limité aux coûts engagés par la CCC pour administrer l'APPD et renforcer sa capacité à faire augmenter le nombre d'exportateurs qui bénéficient de ses services et la valeur économique des transactions liées à l'APPD au cours des prochaines années, en harmonie avec les priorités gouvernementales. L'utilisation du crédit repose sur de bonnes méthodes de détermination des coûts, pour faire le suivi des coûts associés à l'APPD et faciliter la démonstration de l'optimisation de ressources relativement au crédit.

La CCC gère ses ressources financières dans l'optique d'une administration efficace des ressources publiques. Au-delà de l'APPD, la CCC reste déterminée à faire en sorte que son secteur d'activité de MOI fonctionne d'une manière autosuffisante qui génère assez de capitaux pour gérer le profil de risque de son portefeuille de contrat. Elle mènera ses activités de développement commercial de manière stratégique et disciplinée, pour les transactions où la passation de contrats de gouvernement à gouvernement améliore considérablement la solution canadienne, maximise le rendement pour le Canada et augmente la probabilité que les exportateurs signent des contrats. Le rendement généré par le secteur d'activité de MOI sera priorisé pour assurer le maintien de la prestation des meilleurs services aux exportateurs, et sera assujéti à la politique sur les dividendes de la CCC en 2022-23 et après.

Grâce au rétablissement du crédit associé à l'APPD et à son engagement à atteindre l'autosuffisance dans tous ses secteurs d'activités hors APPD, la CCC est en bonne position pour faire croître de manière stratégique et sélective ses activités tout en prenant des mesures prudentes pour limiter ses dépenses et leur croissance dans les secteurs qui ne cadrent pas directement avec ses priorités stratégiques.



PILIER STRATÉGIQUE 3 : croissance de la clientèle

Grâce à sa stratégie organisationnelle, la CCC continue d'aider une plus grande gamme d'entreprises à s'implanter sur de nouveaux marchés internationaux en élargissant le travail qu'elle effectue avec les exportateurs dans une variété de secteurs, tout particulièrement dans l'infrastructure, l'aérospatiale et la défense. En 2021-22, la CCC introduira une approche de l'acquisition de clients plus ciblée, conçue pour élargir sa clientèle en visant proactivement les principaux marchés et segments de l'industrie où les possibilités de passer des contrats de gouvernement à gouvernement s'alignent de près sur les priorités des politiques étrangères et commerciales du gouvernement. En affinant son rôle d'organe de coordination dans le portefeuille commercial et auprès des associations industrielles et d'autres intervenants commerciaux, la CCC peut apporter plus de valeur aux clients en améliorant le soutien d'Équipe Canada aux transactions d'exportation, créant des projets soutenables qui permettent la croissance mesurée de ses activités internationales et maximisent le rendement pour elle-même et pour le Canada.

La CCC continue de mettre en œuvre sa stratégie visant à faciliter l'accès des exportateurs canadiens aux solutions de financement grâce à une collaboration plus étroite avec EDC, les banques internationales et d'autres institutions financières. Le financement est un élément clé pour de nombreux projets de contrats conclus entre gouvernements, en particulier dans le secteur des infrastructures. Bien que la CCC ne finance pas directement les projets, sa participation peut aider les entreprises canadiennes à accéder au financement de projets sur de nouveaux marchés et leur offrir plus d'options et de voies pour alimenter leur croissance. Elle a récemment ajouté une expertise spéciale dans le secteur de la finance pour mieux gérer les relations avec les institutions financières et soutenir la structuration de projets plus complexes.

La CCC entend harmoniser ses efforts de développement commercial et d'acquisition de talents avec prudence et diligence, en concentrant ses ressources limitées sur les transactions qui maximisent le rendement pour le Canada. Ces efforts reposent sur une solide approche de la gestion des risques qui comprend la consultation régulière d'Affaires

mondiales Canada (et d'autres intervenants du gouvernement du Canada en commerce international) pour assurer l'alignement continu des perspectives commerciales sur la politique étrangère du Canada, notamment la promotion des droits de la personne, de la paix, de la sécurité et du développement durable.

Afin d'élargir sa clientèle au cours de la période de planification, la CCC devra :

- **Adopter une approche de la gestion des relations avec les clients plus stratégiques**, afin de cibler les occasions internationales qui cadrent le mieux avec l'approche de la vente de gouvernement à gouvernement et où la solution canadienne se prête le mieux à la participation du gouvernement par l'intermédiaire de la CCC. En outre, une telle approche donnera lieu à une gestion plus disciplinée des relations avec les clients actuels, permettant à la CCC de mieux répondre à leurs besoins courants.
- **Affûter ses efforts de marketing numérique**. Une stratégie de marketing numérique actualisée sera mise en œuvre en 2021-2022 pour étendre la présence de la CCC en ligne (sur le Web et dans les médias sociaux) et faire un meilleur usage des approches du marketing numérique conçues pour toucher davantage de clients. La CCC sera ainsi mieux connue dans l'industrie et pourra concentrer ses efforts de développement commercial sur les occasions les plus susceptibles de mener à des ventes de gouvernement à gouvernement.



PILIER STRATÉGIQUE 4 : élargissement du soutien aux PME

En 2019-2020, la CCC a reconnu le marché relativement inexploité que représentaient les PME pour élargir sa clientèle et servir les exportateurs de nouvelles façons, et en 2020-21, elle a commencé à créer une série de produits et de services visant à renforcer la capacité des exportateurs en démarrage et émergents au Canada, dont la plupart sont des PME. Ces produits et services facilement accessibles, ainsi que les possibilités de collaboration pangouvernementale qu'ils créent, appuient directement l'objectif économique global du gouvernement du Canada, qui est de continuer à faire croître de façon significative le nombre de PME qui exportent.

Conformément aux directives du ministre responsable du Commerce international, la CCC élargit son champ d'action pour aider les PME canadiennes à accéder aux marchés clés de manière à réduire les répercussions sur ses ressources et sur son approche de gestion des risques. En s'appuyant sur son expertise en passation de contrats pour fournir à un nombre croissant de PME des types de renseignements particuliers, des connexions indispensables et un soutien personnalisé pour les possibilités commerciales internationales, la CCC aidera à débloquer plus de possibilités pour un plus grand nombre d'exportateurs dans des marchés dans le monde entier.

Au cours de la période de planification, la CCC devra :

- **Continuer de tirer profit de ses investissements dans l'élaboration d'une série de produits d'information numériques et de services consultatifs conçus pour permettre aux exportateurs en démarrage et émergents, en particulier les PME, de vendre à l'international.** Les produits d'information numériques de la CCC comprennent des documents conviviaux pour les PME, conçus pour fournir une série de considérations importantes aux entreprises qui évaluent les avantages et les risques de l'exportation (p. ex., des renseignements sur la vente au département américain de la Défense, des considérations pour répondre aux appels d'offres publics internationaux, du matériel sur la manière de maximiser l'utilité de l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux de la CCC). Les services consultatifs sont adaptés aux besoins des exportateurs canadiens, souvent liés aux occasions internationales envisagées, et comprennent le renvoi à d'autres programmes gouvernementaux conçus pour aider les entreprises canadiennes à croître et à livrer concurrence dans le monde entier. Plus d'efforts seront consentis au début de la période de planification pour maximiser l'investissement de la CCC dans ces produits et services en vue de contribuer à l'augmentation du nombre de PME qui profitent de l'APPD.
- **Continuer d'augmenter le nombre de PME clientes de ses services d'exportation.** Grâce à l'introduction en 2020-21 de certains produits et services pilotes destinés aux PME, la CCC a pu compter plus de 1 200 PME comme clients de ces

nouveaux produits et services⁷, en plus de 73 PME pour lesquelles la CCC a facilité la conclusion de contrats de gouvernement à gouvernement sur les marchés internationaux.



PILIER STRATÉGIQUE 5 : **créer des partenariats et un profil**

La CCC reconnaît que le maintien d'une coordination et d'une collaboration efficaces avec d'autres partenaires et intervenants gouvernementaux peut influencer directement le succès des exportateurs canadiens à l'étranger. L'enrichissement de la collaboration créative avec les partenaires et les intervenants, y compris par l'intermédiaire de l'équipe de la REEC, sera essentiel à l'élargissement de la portée et du profil de la Corporation. La CCC prévoit mieux exploiter le Service des délégués commerciaux et ses partenariats avec EDC, d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada ainsi que les associations industrielles et commerciales pour promouvoir des échanges plus rapprochés et plus fréquents avec les exportateurs canadiens et les acheteurs internationaux. Une collaboration et une coordination plus étroites ont toujours mené à de meilleures et plus nombreuses ententes entre les exportateurs canadiens et les gouvernements étrangers. La collaboration avec le Service des délégués commerciaux sera renforcée par la négociation d'un nouveau protocole d'entente, qui devrait avoir lieu en 2021-2022.



PILIER STRATÉGIQUE 6 : **améliorer l'efficacité opérationnelle et renforcer les capacités professionnelles**

La CCC s'est engagée à exercer ses activités sur les plans environnemental, social et éthique, conformément aux engagements internationaux du Canada, notamment en matière de respect des droits de la personne et de promotion de la CRA. Le cadre de CRA de la CCC reflète ses valeurs

⁷ Cela comprend les PME sous contrat et les PME qui font appel aux services supplémentaires de la CCC (Outil de recherche d'appels d'offres internationaux, produits d'information, services concierge).

fondamentales et est un élément essentiel de son travail avec les exportateurs canadiens, leurs chaînes d'approvisionnement, les acheteurs gouvernementaux étrangers et le gouvernement du Canada. La CCC remettra un rapport au ministre responsable à la fin de 2021-22 au sujet du rendement du cadre de CRA, lequel rapport indiquera les occasions de renforcer ses pratiques en la matière pour rendre le commerce international plus équitable, plus progressiste et plus inclusif. Suivant son cadre ESG, la CCC fera état des activités de son Comité des droits de la personne, notamment le nombre et la nature des possibilités commerciales examinées.

De plus, en collaboration avec les intervenants du gouvernement du Canada, la CCC révisé son Instruction relative aux projets importants⁸ en vue de recommander des options pour améliorer les objectifs et les résultats du cadre sans compromettre la réalisation de ses objectifs d'harmonisation initiaux.

La CCC poursuit ses efforts de transformation de l'organisation en une société de services professionnels plus axée sur le client et adaptée à la technologie – une société qui joue un rôle de soutien essentiel dans l'écosystème commercial du Canada. La capacité de la Corporation à exécuter ce plan repose sur l'expertise d'une équipe diversifiée de professionnels dotés des bons outils pour soutenir les exportateurs canadiens dans le marché complexe et difficile d'aujourd'hui. La mise à disposition de ces outils pour les employés est au cœur de la stratégie numérique de la CCC et met davantage l'accent sur les investissements qui ont la plus grande incidence sur l'expérience client de bout en bout. La Corporation vise à créer une culture plus axée sur le client grâce à des investissements stratégiques dans son personnel et ses systèmes qui contribueront à bâtir une organisation plus forte, plus efficace et plus résistante. En automatisant le processus de demande de contrat en amont et en introduisant un nouveau SGDDE et des outils de travail à distance accessibles via le nuage, la CCC augmentera sa flexibilité et son adaptabilité pour soutenir les besoins en évolution des exportateurs et de ses employés.

La CCC est déterminée à appuyer la réalisation des objectifs environnementaux du Canada énoncés par

le gouvernement. Se reporter à l'annexe E afin de voir un aperçu du plan de la CCC pour contribuer à la réalisation des objectifs en matière de changements climatiques du Canada.

La CCC soutient la croissance économique inclusive et aide à éliminer les obstacles aux affaires auxquels font face les groupes sous-représentés. Se reporter à l'annexe E pour prendre connaissance du cadre de la CCC relatif à la collecte, à l'analyse et à la communication de données sur la diversité des Canadiens qui bénéficient le plus directement des services de la CCC, dont les propriétaires et les employés des partenaires d'exportation de la CCC de même que les Canadiens qui prennent part aux chaînes d'approvisionnement de ces entreprises. De plus, la CCC traitera de la diversité de son effectif dans de prochains rapports annuels, conformément à l'engagement établi dans le budget de 2021. Reconnaissant qu'elle est active dans des secteurs où les femmes sont sous-représentées dans la main-d'œuvre et dans les rôles de direction, la CCC appuiera les initiatives de ses partenaires, dans l'industrie et au sein du gouvernement, visant à augmenter la participation et le leadership des femmes dans ces secteurs.

Objectifs stratégiques, indicateurs de rendement et fiche d'entreprise

En se fondant sur ses six piliers stratégiques, la CCC a défini des objectifs annuels avec des indicateurs de rendement et des cibles. Les indicateurs de rendement sont essentiels pour démontrer que la CCC atteint ses objectifs et attester de la valeur qu'elle crée pour les clients canadiens et le gouvernement du Canada.

Pour 2021-22, la CCC concentre ses efforts sur trois objectifs stratégiques : faire croître les exportations du Canada, créer de la valeur pour les exportateurs grâce à l'excellence opérationnelle et faire avancer son mandat en appliquant le cadre ESG à toutes ses activités. Les progrès seront surveillés avec sept indicateurs de rendement.

⁸ L'Instruction relative aux projets importants exige que 1) tous les projets d'immobilisations d'une valeur de plus de 100 millions de dollars et 2) tous les projets hors immobilisations d'une valeur de plus de 300 millions de dollars reçoivent l'approbation du ministre responsable du Commerce international et l'accord du ministre des Finances.

Objectifs	Indicateur de rendement	Description
1. Accroître les exportations canadiennes 	Valeur des contrats signés (VCS)	<p>Cette mesure représente le montant des contrats internationaux que la CCC a signés avec des acheteurs étrangers et des exportateurs canadiens.</p> <p>La VCS :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. permet à la Corporation de faire le suivi de la valeur des contrats signés par secteur, par région, par pays et par exportateur; 2. donne une indication de l'efficacité de la Corporation et permet d'analyser les tendances de son portefeuille.
	Nombre total de clients servis	<p>Cette mesure représente le nombre total des :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. exportateurs qui ont conclu des contrats avec la CCC dans une période de référence; 2. services d'exportation fournis, ce qui comprend : <ul style="list-style-type: none"> • les entreprises canadiennes soutenues par la CCC dans le développement et l'avancement des contrats potentiels; • les entreprises canadiennes qui accèdent aux produits d'information de la CCC; • les entreprises canadiennes qui font appel aux services consultatifs de la CCC.
	Nombre de PME servies	<p>Cette mesure représente le nombre total des :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PME qui ont conclu des contrats avec la CCC dans une période de référence; 2. services d'exportation fournis, ce qui comprend : <ul style="list-style-type: none"> • les PME soutenues par la CCC dans le développement et l'avancement des contrats potentiels; • les PME qui accèdent aux produits d'information de la CCC; • les PME qui font appel aux services consultatifs de la CCC.
2. Apporter de la valeur aux Canadiens 	Bénéfices d'exploitation	Il s'agit de la mesure de la rentabilité de la CCC pendant une période de référence.
	Amélioration continue	Il s'agit de la mesure des économies générées grâce à la réalisation continue de gains d'efficacité organisationnelle.
3. Appliquer le cadre ESG à toutes nos activités 	Indice de mobilisation des employés	<p>Cette mesure évalue le niveau de la mobilisation des employés envers l'organisation en fonction des résultats d'un sondage annuel.</p> <p>Diversité de la main-d'œuvre des exportateurs – % selon les déclarations des exportateurs</p>
	Mesure des résultats ESG	Autres mesures à déterminer lorsque la CCC confirmera un ensemble de résultats ESG souhaités; plan ESG et résultats visés à présenter dans le plan d'entreprise de 2022-2023 à 2027-2028 de la CCC

La CCC utilise une fiche d'entreprise pour faire le suivi des progrès par rapport aux objectifs établis par sa direction et son conseil d'administration. Le tableau suivant énumère les cibles de rendement pour la période de 2021-22 à 2025-26, avec une référence aux résultats de 2019-20 et de 2020-21, s'il y a lieu.

Objectifs	Indicateur de rendement	Chiffres réels 2019-20	Chiffres réels 2020-21	Cible 2021-22	Cible 2022-23	Cible 2023-24	Cible 2024-25	Cible 2025-26
1. Accroître les exportations canadiennes 	Valeur des contrats signés (VCS) – M\$	1 250	1 345	1 334	1 370	1 412	1 454	1 496
	APPD	928	922	850	875	900	925	950
	MOI	307	402	474	485	502	519	536
	AMG	15	21	10	10	10	10	10
	Nombre total de clients servis	236	345	360	392	426	462	500
	Clients sous contrat	157	153	155	166	178	189	200
	APPD	85	85	87	93	101	107	114
	MOI	48	49	50	52	56	59	63
	AMG	24	19	19	20	21	22	24
	Services d'exportation fournis	79	192	205	226	248	273	300
	Potentiels	79	51	56	62	68	75	82
	APPD	S.O.	10	11	12	13	15	16
	MOI	79	41	45	50	55	60	66
	AMG	S.O.	0	0	0	0	0	0
	Produits d'information, services consultatifs	S.O.	141	149	164	180	198	218
	PME servies (remarque 1)	135	269	286	308	333	358	385
	PME sous contrat	110	121	116	125	133	142	150
	APPD	54	61	65	70	75	80	86
	MOI	37	41	36	38	41	45	47
	AMG	19	19	14	15	16	17	18
	Services d'exportation fournis	25	148	170	184	200	216	235
	Potentiels	25	22	28	31	34	37	41
	APPD	S.O.	5	6	6	7	7	8
MOI	25	17	23	25	27	30	33	
AMG	S.O.	0	0	0	0	0	0	
Produits d'information, services consultatifs	S.O.	126	142	153	166	179	194	

Objectifs	Indicateur de rendement	Chiffres réels 2019-20	Chiffres réels 2020-21	Cible 2021-22	Cible 2022-23	Cible 2023-24	Cible 2024-25	Cible 2025-26
2. Apporter de la valeur aux Canadiens 	Résultats des activités (en milliers de dollars)	2 565	(-1 823)	2 114	1 756	1 542	1 950	1 225
	APPD	(-8 262)	(-6 983)	0	0	0	0	0
	MOI	9 972	4 388	1 608	3 246	2 190	1 760	1 048
	AMG	855	772	506	510	102	190	177
	Économies d'amélioration continue (en milliers de dollars)	S.O.	S.O.	300	350	400	450	500
3. Appliquer le cadre ESG à toutes nos activités 	Indice de mobilisation des employés (%)	63 %	62 %	65 %	67 %	68 %	69 %	70 %
	Mesure ESG (% de clients qui fournissent des données sur la diversité à la CCC)	S.O.	S.O.	50 %	63 %	75 %	88 %	100 %

Remarque 1 : Depuis le 1^{er} avril 2021, les PME sont définies comme des entreprises de moins de 500 employés. Les chiffres relatifs aux PME pour les périodes comparatives ont été ajustés par souci de conformité avec cette définition.

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 :

Risque lié à l'environnement commercial : Au-delà des États-Unis, 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 et d'autres facteurs économiques et géopolitiques, ce qui complique la conclusion de ventes à l'exportation fructueuses de gouvernement à gouvernement en allongeant souvent de beaucoup le cycle de vente. De plus, en raison des pressions du protectionnisme et du populisme sur le contexte du commerce mondial et de l'émergence d'un nombre croissant d'approches concurrentes d'autres pays dans l'écosystème des ventes de gouvernement à gouvernement, la pertinence du modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et de la désirabilité du Canada comme partenaire de choix peuvent varier pour certains marchés.

Risque lié à la concentration : La VCS de la CC se caractérise par d'importants contrats irréguliers dans les secteurs d'activité de l'APPD et de MOI. Le risque de concentration 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. Le modèle commercial viable de la CCC tiendra compte du besoin de trouver un juste équilibre entre la structure de coûts et la nécessité d'augmenter la VCS et les frais de service moyens durant la période de planification.

Risque structurel : La structure actuelle des dépenses de la CCC exige une croissance importante de ses activités de MOI et des frais de service moyens supérieurs aux moyennes de la CCC sur cinq ans et sur dix ans pour atteindre l'équilibre au cours des deux dernières années de la période de planification. Afin d'atténuer ce risque, un modèle commercial financièrement viable a été pleinement mis en œuvre et est en cours d'exécution.

Suffisance du capital : La CCC dispose d'un modèle d'affectation du capital pour mesurer le risque financier de pertes inattendues associées au risque lié aux exportations, à l'exploitation et au crédit. Ce modèle est utilisé depuis des années pour garantir la suffisance du capital de risque pour compenser les risques potentiels dans le portefeuille de contrats gérés de la CCC.

Aperçu financier

La Corporation applique un modèle commercial financièrement viable. Dès la première année du présent plan d'entreprise (2021), les dépenses d'exploitation annuelles moyennes de la CCC sur cinq ans, qui s'élèvent à 27,1 millions de dollars, sont financées par des produits de 15,9 millions de dollars provenant de sources autres que l'APPD, et par le crédit de 13 millions de dollars prévu pour l'administration de l'APPD reçu du gouvernement du Canada.

Pendant la période de planification, la CCC prévoit dégager des surplus annuels moyens de 1,7 million de dollars. Plus précisément, l'excédent d'exploitation de 2,1 millions de dollars la première année du plan diminue à 1,2 million de dollars la cinquième année du plan. Les produits provenant d'autres activités générant des frais de service hors APPD devraient passer de 8,1 millions de dollars au cours de la première année du plan à 10,5 millions de dollars au cours de la cinquième année, car les contrats signés devraient augmenter pendant la durée du plan, contribuant à l'excédent.

La direction s'est engagée à faire en sorte que tous les secteurs d'activités générant des frais restent rentables et, minimalement, fonctionnent sur une

base lucrative chaque année à l'avenir. Les dépenses seront gérées avec prudence en vue de maintenir un certain degré de souplesse tout au long de la période de planification, de manière à préserver la capacité de réinvestir stratégiquement. À cette fin, comme il est discuté plus haut dans ce plan, une politique sur les dividendes est en cours d'élaboration, en collaboration avec les représentants du ministère des Finances, d'AMC et du Conseil du Trésor, et sera présentée comme un engagement dans le plan d'entreprise de 2022-23 à 2026-27 de la CCC.

Se reporter à l'annexe E pour prendre connaissance des hypothèses de planification, des détails, des calendriers et des analyses.

Annexe A

Déclaration des priorités et des responsabilités

La CCC mène ses activités conformément à la directive formulée par la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) de la CCC daté du 2 juillet 2021.



- 2 -

2 juillet 2021

Monsieur Douglas Harrison
Président
Conseil d'administration
Corporation commerciale canadienne
700-350, rue Albert
Ottawa (Ontario) K1A 0S6

Monsieur,

Au cours de la dernière année, nous avons dû composer avec des difficultés hors du commun. Aujourd'hui, bien que l'avenir soit de plus en plus rassurant, nous constatons qu'il reste encore beaucoup à faire. Cependant, chaque nouveau défi est aussi une occasion d'assurer un avenir plus brillant, plus inclusif et plus durable pour l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes.

Cela commence par le respect de notre promesse de créer un million d'emplois, notamment en misant sur les succès de la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat et du Programme pour l'entrepreneuriat des communautés noires. Cela veut dire travailler avec les Autochtones et les Canadiens racialisés, ainsi que créer des mécanismes de soutien et des possibilités pour les jeunes et les personnes âgées, les Canadiens de cinquième génération ou de première génération, la communauté LGBTQ+ et les personnes aux capacités différentes. Pour assurer un avenir meilleur, il faut placer la lutte contre les changements climatiques au cœur de toutes les mesures que nous prenons – en veillant à ce que nos décisions visent l'intérêt supérieur des générations futures et en nous appuyant sur les accords que nous avons conclus avec les Canadiens ici au pays et avec nos alliés à l'étranger. À cet égard, il demeure primordial de soutenir les entreprises canadiennes novatrices dans leur croissance par l'exportation – pour donner l'exemple et rendre notre part de l'économie mondiale encore plus durable.

Cet avenir meilleur sera renforcé par le leadership du Canada sur la scène internationale et par notre engagement indéfectible à promouvoir un commerce équitable et fondé sur des règles dans le monde entier. Cet avenir se concrétisera grâce aux investissements rapides et ciblés que nous avons effectués dans les Canadiens et leur avenir tout au long de la pandémie de COVID-19. Ainsi, à mesure que nous avancerons sur la voie de la relance, nous saurons que, au moment où notre nation devait relever l'un des plus grands défis de l'histoire moderne, nous nous sommes montrés à la hauteur et l'avons surmonté, en plus d'assurer un avenir meilleur à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes. Dans cette optique, travaillons ensemble pour reconstruire en mieux.

- 3 -

Le 19 avril 2021, le gouvernement du Canada a présenté son plan pour aider les Canadiens à tourner la page sur la pandémie de COVID-19 et commencer à bâtir un avenir plus inclusif et prospère. Dans le budget de 2021, le gouvernement soutient une reprise vigoureuse, tout en investissant à long terme dans les Canadiens. À titre d'élément important de l'arsenal commercial du Canada, la Corporation commerciale canadienne (CCC) jouera un rôle important dans notre effort historique.

La relance des exportations jouera un rôle clé dans la reprise du Canada et dans sa croissance future. Il est essentiel que nos exportateurs aient le soutien dont ils ont besoin pour réussir dans un marché international très concurrentiel. En nous préparant à relever les défis et à saisir les possibilités d'une économie mondiale qui se relève de la pandémie, il est essentiel que la CCC adopte la bonne vision et le bon mode de fonctionnement pour continuer à fournir des services viables et porteurs de résultats aux exportateurs, y compris ceux qui ont besoin d'aide. La CCC a un rôle important à jouer pour soutenir le commerce international du Canada et ses intérêts stratégiques. Nous devons chercher à améliorer son rendement et sa viabilité, notamment en revoyant ses priorités et en nous recentrant sur ses principaux domaines d'excellence.

J'ai le plaisir de vous présenter, ci-après, l'Énoncé des priorités et des responsabilités. L'Énoncé se fonde sur l'examen effectué par la CCC en 2020 et sur l'orientation initiale fournie au conseil d'administration, dans ma lettre du 22 mars 2021. Il présente, entre autres, l'engagement à revitaliser la CCC pris dans le cadre du budget de 2021 et tient compte du programme ambitieux et essentiel décrit dans ma lettre de mandat supplémentaire reçue du premier ministre. Je me réjouis à l'idée de collaborer avec le conseil d'administration au cours des prochains mois, et de manière plus générale, de poursuivre ma collaboration avec vous, au moment où l'équipe commerciale du Canada se mobilise afin de favoriser notre relance économique, particulièrement grâce à la nouvelle Équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (ERECC).

Prioriser et renforcer l'Accord sur le partage de la production de défense entre le Canada et les États-Unis

Depuis les années 1950, la CCC joue un rôle central dans le succès de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis. D'ailleurs, l'examen global a fait ressortir l'importance de ce cadre bilatéral pour les intérêts nationaux du Canada, sur le long terme. L'APPD reste fondamental pour la sécurité commune du Canada et des États-Unis, en leur permettant de tirer parti de leurs domaines d'excellence respectifs – dans les secteurs industriel et technologique – afin de répondre à leurs besoins d'approvisionnement en matière de défense. Les échanges transfrontaliers découlant de l'APPD offrent également d'importants débouchés aux entreprises canadiennes, y compris à différentes petites et moyennes entreprises (PME), notamment dans certains des secteurs les plus innovants. Les marchés de plus de 928 millions de dollars conclus par la CCC en 2019-2020, au titre de l'APPD, nous montrent combien cette entente reste importante pour le Canada et les États-Unis.

Par ailleurs, comme l'aide aux exportateurs canadiens dans le cadre de l'APPD demeure le mandat principal de la CCC, celle-ci doit lui accorder le niveau priorité qui convient. Le budget de 2021 reconnaît d'ailleurs l'importance de son rôle dans l'administration de l'APPD et, par conséquent, propose de lui accorder un crédit annuel à cette fin. Ces fonds sont destinés

- 4 -

à couvrir les coûts liés à l'APPD, pour que la CCC puisse continuer à fournir de manière durable des services gratuits et de grande qualité à ses partenaires de l'APPD.

Il est essentiel qu'en plus d'assurer la viabilité de l'APPD, la CCC s'emploie à renforcer cet élément des relations canado-américaines, notamment du fait que les deux pays cherchent à améliorer leur coopération bilatérale en matière d'économie et de sécurité, conformément à la *Feuille de route pour un partenariat renouvelé États-Unis-Canada*. S'agissant de l'élaboration de son Plan d'entreprise pour 2021-2022 à 2025-2026, je lui demande de se concentrer à nouveau sur la prestation de services à ses clients, dans le cadre de l'APPD. Dans la foulée, je l'invite à proposer des mesures qui optimiseront et amélioreront le rendement de ce secteur d'activité.

La CCC est l'un des principaux fournisseurs du département de la Défense des États-Unis. À ce titre, elle connaît très bien l'écosystème américain des marchés de défense. Par conséquent, dans son Plan d'entreprise pour 2021-2022 à 2025-2026, je lui demande de proposer une stratégie pour mieux tirer parti de l'expertise et des relations d'affaires découlant de l'APPD, au cours des prochaines années, afin d'accroître le nombre d'entreprises canadiennes (en particulier les PME) qui obtiennent des contrats du ministère de la Défense des États-Unis. Dans ses efforts, la CCC doit s'attacher à promouvoir les capacités canadiennes qui répondent aux différents besoins d'approvisionnement des États-Unis. Elle doit aussi veiller à ce que son approche aide les PME exportatrices à soumissionner de manière concurrentielle aux marchés visés par l'APPD.

Dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie concernant l'APPD, la CCC devrait travailler en étroite collaboration avec Affaires mondiales Canada et le Service des délégués commerciaux, la Défense nationale, Innovation, Science et Développement économique Canada, et Services publics et Approvisionnement Canada. En effet, la collaboration entre les partenaires fédéraux sera essentielle pour mieux tirer parti des avantages économiques et stratégiques des relations commerciales entre le Canada et les États-Unis dans le secteur de la défense.

Collaborer par l'intermédiaire de l'Équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce

Dans ma lettre de mandat de 2019, le premier ministre m'a demandé de veiller à ce que, dans l'ensemble de mon portefeuille, toutes les ressources travaillent ensemble afin d'obtenir les meilleurs résultats possible pour les entreprises. Je constate avec satisfaction que, pour concrétiser cette priorité, la CCC collabore étroitement avec ses partenaires de portefeuille, par l'intermédiaire de la nouvelle EREEC. Je m'attends à ce que la CCC continue de collaborer avec ses partenaires de l'EREEC, pour que les entreprises canadiennes puissent accéder facilement à tout l'éventail des services fédéraux en matière de développement des affaires et de commerce. Ce travail implique la coordination des communications et des efforts de marketing, y compris le renforcement des capacités numériques qui rendent ces services plus conviviaux.

L'EREEC doit également servir de mécanisme de coordination pour la CCC et ses principaux partenaires – notamment Exportation et développement Canada et le Service des délégués commerciaux – en facilitant les projets d'exportation canadiens dans des secteurs stratégiques,

- 5 -

comme l'infrastructure verte. J'ai été ravie de constater que la CCC, en collaboration étroite avec le Service des délégués commerciaux, a travaillé à l'élaboration d'un nouveau mécanisme pour informer les entreprises canadiennes du secteur des infrastructures des débouchés de plus en plus nombreux en Asie. Je suis convaincue qu'au cours des prochains mois, la CCC continuera à collaborer avec ses partenaires de l'EREEC à cette fin, y compris pour la mise en œuvre d'autres initiatives conjointes novatrices visant à promouvoir les exportations.

Favoriser une approche sensible aux risques pour les débouchés dans les principaux marchés internationaux

L'examen global a montré que, dans certains cas, la CCC pouvait aider les exportateurs, en particulier pour les marchés et les secteurs où la passation de marchés entre gouvernements est un mécanisme d'approvisionnement éprouvé et adapté aux besoins. L'examen a également fait ressortir la nécessité que la CCC fasse preuve d'une extrême prudence et qu'elle exerce toute la diligence requise dans le choix des transactions bénéficiant de son soutien. Certes, le nombre et la valeur annuelle des marchés conclus en dehors du cadre de l'APPD demeurent des indicateurs importants de la contribution apportée par la CCC. Toutefois, c'est la solidité de son bilan concernant la gestion des risques et l'exécution des marchés qui doit d'abord servir à mesurer son rendement. En clair, dans le cadre d'activités dans les principaux marchés internationaux, au lieu de se concentrer sur le nombre de marchés conclus, la CCC doit toujours chercher à optimiser leur taux de réussite.

En évaluant de nouveaux débouchés, il est également essentiel de se rappeler qu'un marché conclu par la CCC représente une entente entre le gouvernement du Canada et le gouvernement d'un autre État souverain. La viabilité du modèle contractuel de la CCC dépendra toujours d'une convergence étroite entre ses activités à l'exportation et la politique étrangère du gouvernement du Canada. Lorsque les perspectives d'harmonisation ne sont pas claires, je demande aux dirigeants de la CCC de consulter Affaires mondiales Canada et moi-même, au besoin. Dans l'ensemble, j'encourage la CCC à continuer de mener des consultations auprès d'Affaires mondiales Canada dès le début des processus et à intervalles réguliers pour s'assurer que les activités commerciales de la Corporation demeurent conformes aux priorités internationales du gouvernement du Canada, notamment la promotion des droits de la personne, la paix et la sécurité ainsi que le développement durable.

Je m'attends à ce que, grâce à l'octroi d'un crédit annuel pour administrer l'APPD, la CCC puisse appliquer l'approche extrêmement rigoureuse qu'exige la passation de marchés entre gouvernements pour de nouveaux débouchés.

Soutenir les priorités climatiques

Le Canada reste déterminé à atténuer la menace réelle et urgente liée aux changements climatiques à l'échelle internationale. Cela comprend l'atteinte de zéro émission nette par l'économie canadienne d'ici 2050. Pour y parvenir, tous les secteurs de la société canadienne, y compris les sociétés d'État fédérales, devront être mis à contribution. Dans son Plan d'entreprise, la CCC doit décrire, en termes précis, son approche pour aider à réaliser cet objectif national. En particulier, le Plan doit tenir compte de toutes les exigences applicables aux sociétés d'État pour la divulgation et la production de rapports sur le climat, telles qu'annoncées dans le budget de 2021. Il doit également décrire le rôle de la CCC dans la poursuite des objectifs mondiaux en

- 6 -

matière de lutte contre les changements climatiques, notamment en facilitant la réalisation de projets de technologies propres et d'infrastructures vertes par des entreprises canadiennes sur des marchés étrangers.

En novembre 2020, le gouvernement a déposé le projet de loi C-12 (*Loi concernant la transparence et la responsabilité du Canada dans le cadre de ses efforts pour atteindre la carboneutralité en 2050*). Or, aux termes de l'article 23, le ministre des Finances doit, en collaboration avec le ministre de l'Environnement et du Changement climatique, préparer un rapport annuel sur les principales mesures prises par l'administration publique fédérale pour gérer les risques et les occasions d'ordre financier liés aux changements climatiques. En conséquence, je demande à la CCC de collaborer, au besoin, avec le ministère des Finances du Canada pour aider à la rédaction de ce document.

Adopter une approche ciblée et atteindre l'autonomie financière pour les secteurs d'activité liés aux principaux marchés internationaux

Il est tout aussi important pour les secteurs d'activité de la CCC liés aux principaux marchés internationaux qu'ils soient financièrement autonomes. La vision de la Corporation pour atteindre cet objectif doit être énoncée dans le Plan d'entreprise 2021-2022 à 2025-2026 de la CCC, et s'appuyer sur des prévisions de revenus et de coûts bien étayées. La CCC peut soutenir cet objectif en s'assurant que ses ressources de développement commercial sont utilisées de manière soigneusement ciblée.

Afin de soutenir ces efforts, je demande au conseil d'administration de décrire comment la CCC entend diversifier, de façon ciblée, ses secteurs d'activité dans lesquels la passation de marchés de gouvernement à gouvernement est souhaitable et sensée sur le plan économique. Avec le Forum de l'infrastructure de l'Asie comme exemple, ces marchés et secteurs doivent offrir des possibilités d'exportation stratégiques et durables qui correspondent aux priorités de la politique étrangère et de la politique économique du gouvernement du Canada. Bien entendu, la CCC doit conserver la capacité de fournir un soutien à la passation de marchés dans une variété de contextes; toutefois, les ressources de développement des affaires doivent être consacrées aux domaines où la passation de marchés de gouvernement à gouvernement s'est historiquement avérée la mieux adaptée aux besoins des acheteurs et des vendeurs, comme la défense et l'infrastructure.

Cela est particulièrement vrai des initiatives axées sur les PME. L'examen global a montré l'importance économique des transactions conclues avec l'aide de la CCC pour les PME canadiennes, en particulier pour celles faisant partie des chaînes d'approvisionnement de grands partenaires de la CCC. La CCC doit veiller à ce que ses services restent accessibles aux PME qui ont besoin de son soutien et qu'ils incluent la capacité de référer de manière transparente les PME – qu'elles soient clientes ou non – à d'autres programmes gouvernementaux expressément conçus pour les aider à se développer et à devenir concurrentielles à l'échelle mondiale.

- 7 -

Continuer à renforcer les politiques et les pratiques relatives à la conduite responsable des affaires

En tant que mandataire de l'État, la CCC doit toujours respecter les normes les plus strictes possible en matière de conduite responsable des affaires. Le renouvellement de son cadre pour la conduite responsable des affaires, en 2019, constitue un pas important dans la bonne direction. Je demande à la CCC de continuer de miser sur ces progrès et de me rendre compte du rendement de son cadre de la conduite responsable des affaires jusqu'à maintenant, en indiquant les mesures prises ou envisagées pour renforcer davantage les pratiques de l'organisation. Je lui demande également de fournir au sous-ministre du Commerce international un compte rendu annuel des activités de son Comité des droits de la personne. Sans détailler les délibérations du Comité, le compte rendu doit indiquer le nombre et la nature des débouchés examinés par celui-ci, ainsi que la portée des consultations connexes entreprises auprès d'Affaires mondiales Canada.

Soutenir la diversité et une croissance économique inclusive

La pandémie a sans aucun doute mis en lumière les obstacles systémiques existants et de longue date auxquels se heurtent les groupes sous-représentés du monde des affaires. Ces défis, à leur tour, exigent un effort concerté pour assurer un avenir plus inclusif pour l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes.

À cette fin, il a été annoncé dans le budget de 2021 que les sociétés d'État fédérales seront tenues de mettre en place un processus de production de rapports sur le genre et la diversité à partir de 2022. Cela tient compte du besoin de comprendre clairement comment les services fédéraux fonctionnent – et comment ils pourraient s'améliorer – pour servir les groupes sous-représentés et marginalisés. Pour nous aider à mieux comprendre ces questions, je demande à la CCC d'élaborer un cadre d'analyse et de production de rapports sur la diversité des Canadiens qui bénéficient le plus directement de ses services. Ces personnes comprennent les propriétaires et les employés des partenaires exportateurs de la CCC, ainsi que les Canadiens faisant partie des chaînes d'approvisionnement de ces entreprises. Je demande également à la CCC de commencer à rendre compte de la diversité de la main-d'œuvre de l'organisation dans ses rapports annuels et de satisfaire à toute autre exigence en matière de production de rapport découlant de la mise en œuvre du budget de 2021.

On reconnaît également dans le budget de 2021 que la CCC est souvent plus active dans les secteurs où les femmes restent sous-représentées sur les plans de la main-d'œuvre et des rôles de direction, comme la défense, l'aérospatiale et la fabrication de pointe. J'invite la CCC à être un partenaire de soutien dans les initiatives de l'industrie ou du gouvernement visant à accroître la participation et le leadership des femmes dans ces secteurs.

Continuer à optimiser les opérations de la CCC

Afin de se mettre à jour avec l'environnement numérique d'aujourd'hui, dont la croissance a récemment été accélérée par la pandémie, je demande que le Plan d'entreprise 2021-2022 à 2025-2026 de la CCC présente une stratégie actualisée pour poursuivre la modernisation de la présence numérique, des systèmes de TI et des capacités en matière de passation des marchés de

- 8 -

la CCC. La stratégie doit viser à numériser les processus qui se déroulent actuellement sur papier, à accroître la productivité, à rationaliser davantage l'expérience client et à améliorer la capacité de la CCC à mettre en contact de façon transparente les exportateurs canadiens à d'autres services et programmes commerciaux fédéraux, dans le cadre de l'expérience « aucune mauvaise porte où frapper ».

En coordination avec Affaires mondiales Canada et le ministère des Finances Canada, la CCC doit également procéder à un examen de l'Instruction relative aux projets d'envergure (IRPE). Cet examen doit évaluer le fonctionnement de l'IRPE à ce jour et fournir des recommandations sur les possibilités d'améliorer les objectifs et les résultats du cadre, sans compromettre les avantages essentiels qu'il procure.

Je crois comprendre que, dans le cadre de ses efforts de renouvellement organisationnel, la CCC étudie la possibilité de modifier son image de marque. Certes, il peut s'avérer utile de revoir certains aspects de l'image de marque actuelle de la CCC. Toutefois, tous les efforts en ce sens doivent tenir compte de la renommée acquise par la CCC au cours de ses 75 années d'existence. À cela s'ajoutent les dépenses à engager pour promouvoir une nouvelle identité publique et pour assurer son adoption. En outre, la CCC doit se garder de modifier son image de marque si cela risque d'avoir une incidence sur les relations avec ses partenaires à l'exportation ou de semer la confusion auprès d'eux, en particulier dans le contexte de l'APPD. Je souhaite que la stratégie mette également en valeur les offres et les services complémentaires de la CCC dans le cadre de l'arsenal commercial du Canada. Toute proposition en ce sens devra m'être présentée pour examen et approbation, ainsi que pour consultation avec d'autres partenaires, avant d'être mise en œuvre.

Élaborer une politique de dividende

Conformément au budget de 2021, je demande que la CCC élabore une politique de dividende qui régira le retour des crédits budgétaires non dépensés et du capital excédentaire. Je demande à la CCC de collaborer avec Affaires mondiales Canada, le ministère des Finances du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, au besoin, pour finaliser la politique en vue de son inclusion dans le Plan d'entreprise 2021-2022 à 2025-2026 de la CCC.

Conclusion

Je suis convaincue que, pour la CCC, cet Énoncé des priorités et des responsabilités constituera la première étape vers l'élaboration concertée de son Plan d'entreprise pour 2021-2022 à 2025-2026, y compris la revitalisation globale de son orientation stratégique. Au cours des prochaines semaines, les représentants d'Affaires mondiales Canada et moi-même serons heureux de la consulter sur la façon dont nous pouvons traduire les priorités décrites dans la présente lettre en actions concrètes et en résultats utiles pour tous les Canadiens. À cet égard, il sera important d'achever la rédaction du Plan dès que possible.

Encore une fois, je tiens à remercier l'équipe de la CCC de la résilience et l'esprit d'innovation dont elle a fait preuve pour continuer à fournir des services aux exportateurs canadiens tout au long de la pandémie de COVID-19. Je sais qu'elle continuera à viser l'excellence en matière de service à la clientèle, de bonne gouvernance et de conduite responsable des affaires, alors qu'elle

- 9 -

aidera les entreprises canadiennes à se relever et à bâtir un avenir plus prometteur. Je m'attends à ce que le dialogue, le partenariat et les progrès se poursuivent en ce sens au cours des prochains mois.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.



L'honorable Mary Ng, C.P., députée.

Annexe B

Résultats prévus

MESURES DU RENDEMENT



1. Développer et maximiser les avantages de l'APPD

Mesure du rendement	Données	Fréquence	Chiffres réels (2019-20)	Chiffres réels (2020-21)	Objectif (2021-22)	Objectif (2022-23)	Objectif (2023-24)	Objectif (2024-25)	Objectif (2025-26)
Valeur des contrats signés dans le cadre de l'APPD – en millions de \$	Agresso	Trimestriel	927 \$	922 \$	850 \$	875 \$	900 \$	925 \$	950 \$



2. Modèle commercial viable

Mesure du rendement	Données	Fréquence	Chiffres réels (2019-20)	Chiffres réels (2020-21)	Objectif (2021-22)	Objectif (2022-23)	Objectif (2023-24)	Objectif (2024-25)	Objectif (2025-26)
Résultat d'exploitation – en milliers de \$	Données financières de la CCC	Trimestrielle	2 565 \$	(1 823 \$)	2 114 \$	1 756 \$	1 542 \$	1 950 \$	1 255 \$
Valeur des contrats signés – G\$	Données financières de la CCC	Annuelle	1,250 \$	1,345 \$	1,334 \$	1,370 \$	1,412 \$	1,454 \$	1,496 \$

Remarque : Pour obtenir de plus amples renseignements, y compris une ventilation des résultats d'exploitation et de la VCS par secteur d'activité, se reporter à la fiche d'entreprise et à l'annexe E.



3. Accroître la clientèle de la CCC

Mesure du rendement	Données	Fréquence	Chiffres réels (2019-20)	Chiffres réels (2020-21)	Objectif (2021-22)	Objectif (2022-23)	Objectif (2023-24)	Objectif (2024-25)	Objectif (2025-26)
Clients ayant des contrats	GRC/ Agresso	Trimestriel	157	153	155	166	178	189	200
Services d'exportation fournis ⁹	GRC/ Agresso	Trimestriel	79	192	205	226	248	273	300

Remarque : Pour obtenir de plus amples renseignements, y compris la ventilation des clients ayant des contrats et des services d'exportation fournis par secteur d'activité, se reporter à la fiche d'entreprise.



4. Renforcer notre soutien aux PME

Mesure du rendement	Données	Fréquence	Chiffres réels (2019-20)	Chiffres réels (2020-21)	Objectif (2021-22)	Objectif (2022-23)	Objectif (2023-24)	Objectif (2024-25)	Objectif (2025-26)
PME ayant des contrats	GRC/ Agresso	Trimestriel	110	121	116	125	133	142	150
Services d'exportation fournis – PME	GRC/ Agresso	Trimestriel	25	148	170	184	200	216	235

Remarque : Pour obtenir de plus amples renseignements, y compris la ventilation des PME ayant des contrats et des services d'exportation fournis par secteur d'activité, se reporter à la fiche d'entreprise.

⁹ Les services d'exportation fournis sont définis comme :

1. les entreprises canadiennes soutenues par la CCC dans le développement et l'avancement des contrats potentiels;
2. les entreprises canadiennes qui accèdent aux produits d'information de la CCC;
3. les entreprises canadiennes qui font appel aux services consultatifs de la CCC.



5. Créer des partenariats et un profil

Mesure du rendement	Données	Fréquence	Chiffres réels (2019-20)	Chiffres réels (2020-21)	Objectif (2021-22)	Objectif (2022-23)	Objectif (2023-24)	Objectif (2024-25)	Objectif (2025-26)
Renvois entre la CCC et les partenaires du gouvernement du Canada	GRC/ Agresso	Annuel	S.O.	S. O.	350	375	400	425	450



6. Efficacité opérationnelle et capacités professionnelles accrues

Mesure du rendement	Données	Fréquence	Chiffres réels (2019-20)	Chiffres réels (2020-21)	Objectif (2021-22)	Objectif (2022-23)	Objectif (2023-24)	Objectif (2024-25)	Objectif (2025-26)
Taux de recommandation net	CSAT	Annuel	45	56	55	57	58	59	60
Indice de mobilisation des employés	Sondage sur la mobilisation des employés	Annuel	63 %	62 %	65 %	67 %	68 %	69 %	70 %

ENGAGEMENT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION À RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS

C'est à moi, Robert Kwon, à titre de président et chef de la direction de la Corporation commerciale canadienne, qu'il incombe de rendre compte au conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne de la mise en application des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et précisés dans la présente annexe. Je confirme que cet engagement s'appuie sur l'utilisation équilibrée de toutes les données disponibles et pertinentes en matière de mesure du rendement et d'évaluation de l'exécution.

Robert Kwon

Président et chef de la direction
Corporation commerciale canadienne

Le 26 novembre 2021

Annexe C

Attestation du chef de la direction financière

ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

À titre de chef de la direction financière de la Corporation commerciale canadienne, relevant de son conseil d'administration par l'intermédiaire du chef de la direction, j'ai lu le plan d'entreprise et les prévisions pour la période de planification 2021-2022 à 2025-2026 ainsi que les données complémentaires que j'ai jugées nécessaires, à compter de la date indiquée ci-dessous. D'après cette évaluation de diligence raisonnable, je constate ceci :

1. La nature et l'étendue des renseignements financiers et connexes sont raisonnablement décrites, et les hypothèses ayant une incidence significative sur les exigences financières associées ont été définies et sont étayées.
2. Les importants risques pesant sur les exigences financières, la sensibilité des exigences financières aux changements apportés aux principales hypothèses et les stratégies d'atténuation du risque connexes ont été précisés.
3. Les exigences relatives aux ressources financières ont été divulguées et sont conformes aux hypothèses, et les options de limitation des coûts ont été examinées.
4. Le modèle d'affaires actuel est financièrement viable, aidé par le budget du 19 avril 2021 annonçant que la CCC bénéficiera du rétablissement du financement de 13 millions de dollars fourni par le gouvernement du Canada chaque année pour couvrir ses coûts associés à la promotion des engagements du Canada aux termes de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis.
5. Le plan d'entreprise et les prévisions sont conformes aux règles et politiques de gestion financière, et les organismes de réglementation en gestion financière compétente existent (ou seront déterminés comme ce plan l'explique).
6. Les principaux contrôles financiers sont en place pour assurer la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation actuelle de la Corporation.

À mon avis, le plan d'entreprise et les prévisions comportent des enjeux importants en matière de risques et de financement, comme il est indiqué ci-dessus.



Ernie Briard

Chef de la direction financière
Corporation commerciale canadienne

Le 28 novembre 2021

Annexe D

États financiers et budgets

CONFORMITÉ AUX NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE (IFRS)

Tous les états et chiffres présentés et discutés dans le plan d'entreprise sont reflétés conformément aux Normes internationales d'information financière (NIIF).

PRINCIPALES HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION POUR LE PLAN D'ENTREPRISE DE 2021-2022 À 2025-2026

- **Financement gouvernemental** : Le financement de 13 millions de dollars a été rétabli et fourni par le gouvernement du Canada annuellement pour couvrir ses coûts associés à la promotion des engagements du Canada aux termes de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis.
- **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 l'ensemble des projets dans certains pays clés. Ces influences sont exacerbées là où il y a une concentration de projets.
- **Concentration financière** : Le modèle financier suppose que les contrats les plus importants de la CCC ne subiront aucune perte de valeur au cours de la période de planification.
- **Contrôle des dépenses** : Les dépenses diminuent de 2,9 millions de dollars en 2025-26 par rapport à 2019-20. Les augmentations annuelles dues à l'inflation et aux autres exigences des conventions collectives sur les salaires et les avantages sociaux sont compensés par des initiatives de réduction des coûts (comme l'élimination des bureaux régionaux et la réduction de l'espace du siège social).

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. Les hypothèses de croissance des entreprises sont fondées sur les estimations de la VCS de la CCC, lesquelles devraient croître de 12 % sur la période de planification, passant de 1,33 milliard de dollars en 2020-21 à 1,50 milliard de dollars en 2025-26.

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.

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.

Bien que l'énorme travail de développement des marchés ne génère pas de frais de service, les exportateurs canadiens à leur recherche de débouchés sur les marchés complexes et difficiles ont une très haute estime de la collaboration active de la CCC. De nombreux coûts d'activités préalables au contrat sont partagés avec l'exportateur canadien en attendant la signature du 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.

PRODUITS FINANCIERS (INTÉRÊTS)

Des intérêts sont perçus sur les capitaux propres de la Corporation et les flux de trésorerie excédentaires générés par les transactions 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 montre une croissance progressive des produits d'intérêts (financiers) au cours de la période de planification par rapport à 2020-21 imputable à une hausse des soldes de trésorerie.

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

Remarque : Les dépenses réelles de 2019-20 seront utilisées à des fins comparatives, car elles représentent la dernière année normale ou complète avant les réductions majeures des dépenses requises en 2020-21 pour compenser la baisse des revenus attribuable au ralentissement des activités commerciales causé par la pandémie. Par exemple, les frais de déplacement ont été pratiquement nuls en 2020-21 en raison des restrictions de voyage; au moins 1,3 million de dollars ont été épargnés. En 2020-21, la Corporation a proactivement limité sa base de dépenses en éliminant sa représentation régionale en Amérique du Sud et au Moyen-Orient et en restructurant son approche sectorielle du développement commercial, générant des économies d'environ 1,2 million de dollars.

Dans ce que prévoit son plan d'entreprise pour 2021-22, les frais d'administration diminuent, passant de 27,63 millions de dollars en 2019-20 à 24,77 millions de dollars en 2025-26 durant la période de planification. Il s'agit là d'une baisse totale d'environ 11 % pendant la durée du plan. Les hausses annuelles, principalement imputables à l'inflation et aux déplacements dans les échelles de salaires et d'avantages sociaux sont compensées par plusieurs économies de coûts. 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 Service des délégués commerciaux et de ses réseaux mondiaux.

Outre ses dépenses de base, la Corporation prévoit engager des coûts pour ses initiatives de restructuration en 2022-23 et en 2023-24 qui seront nécessaires afin de se placer dans une meilleure position pour atteindre l'autosuffisance dans les dernières années de la période de planification.

Par rapport au dernier plan d'entreprise approuvé par le Conseil du Trésor, celui de 2017-18, les frais d'administration prévus ont diminué de plus de 19,81 millions de dollars, au total, par rapport à toute la période de planification de 2019-20 à 2021-22, soit de 6 millions de dollars par an, en moyenne.

En général, les dépenses de la CCC sont ventilées comme suit : 67 % pour les salaires, les avantages sociaux et les dépenses connexes, 20 % pour les obligations contractuelles fixes pour des postes comme le loyer, les services de SPAC, les licences de logiciels, les services de télécommunication et le Conseil d'administration, et 13 % pour les dépenses discrétionnaires relatives aux voyages d'affaires nécessaires pour conclure et gérer les contrats et aux consultations pour divers services.

La Corporation 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. Historiquement, la CCC ne dépense pas tout le budget prévu, ce qui témoigne de sa prudence fiscale dans le contexte des volumes d'affaires hautement imprévisibles.

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

	Réal 2019-20	Réal 2020-21	Plan d'entreprise 2021-22 à 2025-26				
			2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
ACTIF							
Actifs courants							
Trésorerie	65 818 \$	49 448 \$	43 260 \$	50 967 \$	53 242 \$	52 261 \$	52 846 \$
Créances	19 693	23 266	24 585	21 685	18 014	18 902	15 991
	85 511	72 714	67 845	72 652	71 256	71 163	68 836
Actifs à long terme							
Immobilisations corporelles	13 395	6 490	6 565	6 531	6 136	5 691	5 247
ACTIF TOTAL	98 906 \$	79 204 \$	74 410 \$	79 182 \$	77 392 \$	76 854 \$	74 083 \$
PASSIF							
Passifs courants							
Créditeurs et charges à payer	46 535 \$	27 698 \$	23 302 \$	26 689 \$	23 727 \$	21 608 \$	17 980 \$
Avances des clients étrangers	20 754	22 140	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Avantages du personnel	1 083	1 111	1 163	1 213	1 263	1 312	1 361
	68 372	50 949	44 465	47 903	44 990	42 920	39 341
Passifs non courants							
Avantages incitatifs à la location différés	6 419	5 972	5 568	5 164	4 760	4 356	3 952
Avantages du personnel	201	192	173	156	140	126	113
	6 620	6 164	5 741	5 320	4 900	4 482	4 065
Passif total	74 992	57 113	50 206	53 222	49 890	47 402	43 406
CAPITAUX PROPRES							
Surplus d'apport	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Bénéfices non répartis	13 914	12 091	14 204	15 960	17 502	19 451	20 676
Total des capitaux propres	23 914	22 091	24 204	25 960	27 502	29 451	30 676
TOTAL – PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	98 906 \$	79 204 \$	74 410 \$	79 182 \$	77 392 \$	76 854 \$	74 083 \$

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

	Réal 2019-20	Réal 2020-21	Plan d'entreprise 2021-22 à 2025-26				
			2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS	1 249 635 \$	1 345 669 \$	1 334 298 \$	1 370 000 \$	1 412 000 \$	1 454 100 \$	1 496 305 \$
OPÉRATIONS COMMERCIALES ET OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT	3 170 831 \$	2 921 315 \$	2 237 035 \$	2 562 177 \$	2 277 816 \$	2 074 385 \$	1 726 103 \$
PRODUITS							
Frais de service	24 068 \$	18 400 \$	15 914 \$	17 760 \$	16 068 \$	14 399 \$	12 169 \$
Autres produits	655	258	145	267	267	267	267
Produits financiers nets	929	137	182	237	340	422	563
	25 652	18 795	16 241	18 264	16 675	15 088	12 999
CHARGES							
Frais d'administration							
Charges liées à l'APPD	12 762	10 983	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Autre charges d'exploitation	14 872	12 977	13 911	14 508	14 383	13 139	11 774
Frais de restructuration	-	-	-	2 000	750	-	-
	27 634	23 960	26 911	29 508	28 133	26 139	24 774
Dépenses de remédiation de contrats	-	-	-	-	-	-	-
	27 634	23 960	26 911	29 508	28 133	26 139	24 774
Gain (perte) de change	47	(658)	(217)	-	-	-	-
Résultats d'exploitation nets avant transfert du gouvernement du Canada / Crédit parlementaire	(1 935)	(5 823)	(10 886)	(11 244)	(11 458)	(11 050)	(11 775)
Transfert du gouvernement du Canada / Crédit parlementaire	4 500	4 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
RÉSULTAT GLOBAL NET	2 565 \$	(1 823) \$	2 114 \$	1 756 \$	1 542 \$	1 950 \$	1 225 \$
Capitaux propres au début de l'exercice	21 349 \$	23 914 \$	22 091 \$	24 204 \$	25 960 \$	27 502 \$	29 451 \$
Capitaux propres à la fin de l'exercice	23 914	22 091	24 204	25 960	27 502	29 451	30 676
Transfert au Receveur général du Canada	-	-	-	-	-	-	-
CAPITAUX PROPRES À LA FIN DE L'EXERCICE	23 914 \$	22 091 \$	24 204 \$	25 960 \$	27 502 \$	29 451 \$	30 676 \$

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

	Réal 2019-20	Réal 2020-21	Plan d'entreprise 2021-22 à 2025-26				
			2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS							
D'exploitation	2 565 \$	(1 823) \$	2 114 \$	1 756 \$	1 542 \$	1 950 \$	1 225 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation:							
Amortissement	728	729	475	585	645	695	695
Païement des avantages du personnel	(395)	33	33	33	34	35	36
Gain (perte) de change	(1 477)	2 944	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement provenant des:							
Créances	892	2 713	(1 319)	2 900	3 671	(888)	2 911
Créditeurs et charges à payer	3 446	(18 880)	(4 396)	3 387	(2 962)	(2 119)	(3 628)
Avances des clients étrangers	678	1 386	(2 140)	-	-	-	-
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation	6 437	(12 898)	(5 234)	8 661	2 929	(327)	1 239
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Transfert du gouvernement du Canada	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	(173)	(110)	(550)	(550)	(250)	(250)	(250)
Trésorerie utilisée dans le cadre des activités d'investissement	(173)	(110)	(550)	(550)	(250)	(250)	(250)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Remboursement sur le principal des obligations locatives	(404)	(418)	(404)	(404)	(404)	(404)	(404)
Sorties de fonds liées aux activités de financement	(404)	(418)	(404)	(404)	(404)	(404)	(404)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie	1 477	(2 944)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	7 337	(16 370)	(6 188)	7 707	2 275	(981)	585
Trésorerie au début de l'exercice	58 481	65 818	49 448	43 260	50 967	53 242	52 261
TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE	65 818 \$	49 448 \$	43 260 \$	50 967 \$	53 242 \$	52 261 \$	52 846 \$

TABLEAU D – ANALYSE DES ÉCARTS, PRÉVISIONS PAR RAPPORT AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'EXERCICE

(en milliers de dollars canadiens)

	2020-21			Explications
	Réel	Budget*	Écart	
PRODUITS				
Frais de service	18 400 \$	37 850 \$	(19 450) \$	Les frais de service sont perçus sur les livraisons et les travaux effectués. L'écart défavorable provient du fait qu'il y a eu beaucoup moins de transactions de livraison générant des frais que prévu. Les attentes de croissance de la VCS de la direction (à l'époque*) au cours de l'année 4 du plan 2017-2018 ne se sont pas concrétisées. Les attentes ont été tempérées et ajustées en conséquence dans les plans d'entreprise ultérieurs, cependant, les plans n'ont pas été approuvés par le gouvernement. En règle générale, les signatures de contrats de gouvernement à gouvernement sur les activités générant des frais sont retardées ou ne se produisent pas en raison de nombreuses variables incontrôlables, ce qui a une incidence sur la capacité de la Société à générer des frais.
Autres produits	258	400	(142)	Les autres produits découlent notamment des escomptes liés aux paiements anticipés et des virements aux exportateurs canadiens et d'autres sources diverses.
Produits financiers nets	137	661	(524)	Les Produits financiers perçus sur les soldes de trésorerie de la Société ont été considérablement inférieurs à ce qui était prévu dans le PE 2017-2018* en raison de soldes de trésorerie et de taux d'intérêt plus faibles.
Produits nets	18 795	38 911	(20 116)	
CHARGES				
Frais d'administration	23 960	32 438	8 478	L'écart favorable provient du fait que la direction a régulièrement réduit les plans de dépenses par rapport aux revenus au cours des dernières soumissions de plans d'entreprise qui n'ont pas été approuvés par le gouvernement. De plus, 2020-2021 était encore plus faible en raison des limitations apportées par la pandémie. Les budgets sont gérés de manière continue dès le début de l'année dans le but de contrôler les dépenses par rapport aux revenus gagnés 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 2020-21. L'écart favorable prévu reflète les pratiques de gestion du risque et des contrats ainsi que le cadre de GRE solides de la Corporation.
Charges totales	23 960	32 488	8 528	
Gain (perte) de change	(658)	-	(658)	La Corporation ne prévoit aucun gain ni aucune perte de change dans le budget. Les soldes de change à découverts sont surveillés et maintenus à un niveau minimal
Résultats d'exploitation nets avant transfert du gouvernement du Canada	(5 823)	6 423	(12 246)	
Transfert du gouvernement du Canada	4 000	-	4 000	Du financement public a été reçu au cours de l'année pour être imputé aux dépenses de l'APPD.
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	(1 823) \$	6 423 \$	(8 246) \$	

(*) Les prévisions de 2020-21 ont été comparées au budget développé il y a trois ans. Le budget de la quatrième 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 2021-22 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2020-21

(en milliers de dollars canadiens)

	2021-22 Budget proposé	2020-21 Prévisions	Augmentation (Diminution)	Explications
PRODUITS				
Frais de service	15 914 \$	18 400 \$	(2 486) \$	Les frais de service sont perçus sur les livraisons et les travaux effectués. La diminution est due au niveau inférieur d'activité de signature de contrats en 2018-2019 et 2019-2020, et aux impacts de la pandémie principalement sur les activités liées aux programmes de Cuba et de loterie.
Autres produits	145	258	(113)	« Les taux utilisés sur les transactions de paiement anticipé avec escompte ont été abaissés pour une utilisation future. »
Produits financiers nets	182	137	45	Une légère augmentation des soldes de trésorerie disponibles est attendue.
Produits nets	16 241	18 795	(2 554)	
CHARGES				
Frais d'administration	26 911	23 960	2 951	L'augmentation est le résultat du retour des dépenses aux niveaux normaux d'avant la pandémie. Les augmentations sont réparties sur toutes les lignes de dépenses, mais principalement sur les salaires (+ 1,7 M\$) et les déplacements (+1,3 M\$). Les budgets sont gérés de manière continue dès le début de l'année dans le but de contrôler les dépenses par rapport aux revenus gagnés tout au long de l'année.
Dépenses de remédiation de contrats	-	-	-	La Corporation ne prévoit aucune dépense de remédiation de 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.
Charges totales	26 911	23 960	2 951	
Gain (perte) de change	(217)	(658)	441	La Corporation ne prévoit aucun gain ni aucune perte de change dans le budget. Les soldes de change à découverts sont surveillés et maintenus à un niveau minimal
Résultats d'exploitation nets avant transfert du gouvernement du Canada	(10 886)	(5 823)	(5 063)	
Transfert du gouvernement du Canada	13 000	4 000	9 000	
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	2 114 \$	(1 823) \$	3 937 \$	

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Les investissements stratégiques prévus dans les technologies de l'information en 2021-22 et 2022-23 représentent la capitalisation des frais d'investissement pour mettre à niveau et moderniser les systèmes d'information et financier sur une base annuelle continue. Ces sommes seront amorties sur une période de cinq ans considérée comme la durée de vie utile des investissements. Ces initiatives seront financées à partir des capitaux propres de la Corporation et ne seront pas comptabilisées dans son budget de fonctionnement.

Plus précisément, en 2021-22 et 2022-23, la CCC prévoit des investissements de 600 000 dollars pour poursuivre la mise en œuvre d'un système de gestion des documents et des dossiers électroniques (SGDDE), opérationnel depuis 2020-21. Ce système est essentiel à la croissance et à la maturité de la CCC ainsi qu'à sa capacité à faire des affaires dans un paysage numérique toujours croissant, et permettra de rendre l'organisation plus efficace à long terme.

Actuellement, les documents de la CCC sont stockés dans différents lecteurs sur son réseau, en l'absence de gouvernance de flux de travail et du contrôle des versions. Les investissements nécessaires pour remédier à cette situation critique ont été retardés à cause de l'indisponibilité des fonds. Cet important investissement devrait générer des gains d'efficacité immédiats et durables dans les domaines liés au flux de travail, à la transparence et à l'exactitude des renseignements, et aura des répercussions sur la sécurité de l'information.

De plus, un budget d'investissement annuel de 250 000 dollars est nécessaire pour l'entretien courant normal d'une infrastructure de TI et pour d'autres coûts en capital comme les achats courants de matériel, de meubles et d'appareils. Ces initiatives seront financées à partir des capitaux propres de la Corporation et ne seront pas comptabilisées dans son budget de fonctionnement.

Le tableau qui suit présente les budgets d'investissement prévus pour la CCC de 2021-22 à 2025-26 :

(en milliers de dollars canadiens)	Plan d'entreprise 2020-21 à 2024-25				
	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Acquisition d'actifs incorporels – investissement dans les TI	300 \$	300 \$	- \$	- \$	- \$
Acquisition d'immobilisations corporelles – améliorations locatives	250	250	250	250	250
BUDGET D'INVESTISSEMENT TOTAL DEMANDÉ	550 \$	550 \$	250 \$	250 \$	250 \$

Annexe E

Plan d'emprunt

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

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

Conformément à l'alinéa 127(3) de la LGFP, la CCC a besoin de l'approbation du ministre des Finances pour s'engager dans une facilité d'emprunt. Cette approbation établit les principales modalités qui doivent se refléter dans toute entente d'emprunt consécutive. 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.

La Corporation a besoin de fonds de roulement en grande partie pour la mise en œuvre de programmes relatifs à l'APPD. La CCC paie les exportateurs canadiens dans le cadre de certains contrats liés à l'APPD dans les 30 jours suivant la réception des factures. Il lui faut donc, à titre préventif, une marge de crédit d'exploitation, au cas où le département de la Défense ne paierait pas ses factures dans ce même délai. En outre, à la demande des exportateurs canadiens, la Corporation peut utiliser la marge de crédit d'exploitation pour faciliter les paiements anticipés à des montants escomptés, principalement pour les contrats de l'APPD.

En juillet 2021, le plan d'emprunt de la CCC a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2021. Cette extension sera remplacée par tout pouvoir d'emprunt approuvé dans le plan d'entreprise de la CCC.

Le tableau qui suit présente les besoins d'emprunt de la CCC de 2021-22 à 2025-26 :

(en milliers de dollars canadiens)	Plan d'entreprise 2020-21 à 2024-25				
	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Emprunts à court term (jusqu'à 120 jours)	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$
AUTORISATION D'EMPRUNT TOTALE DEMANDÉE	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$

Annexe F

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 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*. 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; 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 chaque année 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^{er} avril 2017. Cette directive vise à rembourser les dépenses raisonnables engagées lors d'un voyage d'affaires 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, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010.

ACCORDS COMMERCIAUX

En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée à signer des contrats commerciaux avec des acheteurs gouvernementaux 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 Canada¹⁰. 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.

¹⁰ *Loi sur les licences d'exportation et d'importation* (R.S.C. (1985), ch. E-19)

Annexe G

Priorités et orientation gouvernementales

Les priorités pangouvernementales sont décrites dans le discours du Trône, le plan budgétaire et l'EPR¹¹. Cette annexe décrit comment les priorités et activités de la CCC sont conformes avec celles du gouvernement fédéral et rappelle les activités importantes des secteurs suivants :



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

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.

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. La Corporation n'est pas guidée par des objectifs précis en matière de personnel, mais elle bénéficie d'une main-d'œuvre diversifiée. 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 envers la diversité et l'inclusion à assurer la transparence des processus de nomination 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 visent l'élargissement de la présentation de renseignements relatifs à la diversité.¹²

La pandémie a sans conteste braqué les projecteurs sur les obstacles systémiques auxquels font face depuis longtemps les groupes sous-représentés dans le monde des affaires. Ces difficultés ont donné lieu à des efforts concertés visant à assurer un avenir plus inclusif à tous les Canadiens. À cette fin, le budget de 2021 a annoncé que les sociétés d'État fédérales seront tenues de produire des rapports sur le genre et la diversité à compter de 2022. Cela témoigne du besoin de comprendre clairement comment les services fédéraux contribuent – et pourraient mieux contribuer – à servir les groupes sous-représentés et marginalisés. Afin d'enrichir les connaissances sur ce sujet, la CCC élaborera un cadre pour la collecte, l'analyse et la communication de données sur la diversité des Canadiens qui bénéficient le plus directement de ses services, dont les propriétaires et les employés des partenaires d'exportation de la CCC de même que les Canadiens qui prennent part aux chaînes d'approvisionnement de ces entreprises. La CCC commencera à parler de la diversité de son personnel dans ses rapports annuels et à s'acquitter de toutes les autres exigences en matière de production de rapports qui découlent du budget de 2021. Bien que le budget de 2021 reconnaisse également que la CCC est souvent active dans des secteurs où les femmes demeurent sous-représentées dans la main-d'œuvre et les rôles de direction, comme la défense, l'aérospatiale et la fabrication de pointe, la CCC appuiera les initiatives menées par l'industrie ou le gouvernement visant à augmenter la participation et le leadership des femmes dans ces secteurs.

Durant le premier trimestre de 2021-2022, la CCC a procédé à une analyse pour déterminer les lacunes et proposer des options pour mettre en place un processus qui lui permettrait de recueillir et de publier des données sur les groupes sous-représentés dans sa clientèle, dans tous les programmes. La direction a établi une cible et prévoit recueillir et publier des données sur les groupes sous-représentés pour au moins la moitié de ses clients d'ici la fin de l'année.

12 Parlement du Canada, C-25. Accès en ligne à : <https://www.parl.ca/LegisInfo/fr/bill/42-1/C->

ENGAGEMENTS DES COLLECTIVITÉS 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.

DES ESPACES DE TRAVAIL SÛRS

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.

ÉCOLOGISATION DES ACTIVITÉS GOUVERNEMENTALES

La CCC s'est engagée à s'aligner sur les objectifs de la Stratégie pour un gouvernement vert du gouvernement du Canada, qui comprend l'engagement du gouvernement fédéral à passer à des opérations zéro émissions nettes et résilientes au climat d'ici 2050 et à réduire les impacts environnementaux au-delà du carbone, y compris sur les déchets, l'eau et la biodiversité. Au cours de la première année de la période planification, la CCC évaluera comment ses activités cadrent avec la Stratégie pour un gouvernement vert et priorisera un examen interne des politiques pour déterminer où elle peut agir pour réduire son impact environnemental.

Le cadre de conduite responsable des affaires de la CCC et les politiques qui le soutiennent aident eux aussi à recenser, à évaluer et à atténuer les impacts environnementaux relatifs aux projets d'immobilisation à l'extérieur du Canada. La CCC prévoit faire appel à des experts en la matière externes et à ses partenaires au sein du gouvernement pour parfaire les méthodes qu'elle emploie pour réaliser des progrès, mesurer ces derniers et en fait état.

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.

GLOSSAIRE

APPD	Accord sur le partage de la production de défense	LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
BDC	Banque de développement du Canada	LLEI	Loi sur les licences d'exportation et d'importation
CCC	Corporation commerciale canadienne	MED	Marchés émergents et en développement
CD	Chef de la direction	MEI	Maître d'œuvre international
CDP	Comité des droits de la personne	OC	Opérations commerciales
COVID-19	Coronavirus 2019	OMC	Organisation mondiale du commerce
CRA	Conduite responsable des affaires	PE	Protocole d'entente
DoD	Département de la Défense des États-Unis	PME	Petites et moyennes entreprises
EDC	Exportation et développement Canada	PSPC	Services publics et Approvisionnement Canada
ERM	Gestion des risques de l'entreprise	REEC	Relance des affaires, de l'économie et du commerce
ESG	Gouvernance environnementale et sociale	SDC	Service des délégués commerciaux
G à G	Gouvernement à gouvernement	SGDDE	Système de gestion des documents et des dossiers électroniques
GAC	Affaires mondiales Canada	SPA	Déclaration des priorités et des responsabilités
GBOF/fr	Outil de recherche d'appels d'offres internationaux	TIC	Technologie de l'information et des communications
GRC	Gestion des relations avec la clientèle	\$ US	Dollars américains
GRE	Gestion du risque d'entreprise	VCS	Valeur des contrats signés
IFRS	Normes internationales d'information financière		



CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE

350, rue Albert, bureau 700
Ottawa (Ontario) K1A 0S6

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

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

www.ccc.ca