

# Croissance et diversification des exportations Canadiennes

Sommaire du plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024

**SE DIVERSIFIER POUR ASSURER LA CROISSANCE**

**GÉNÉRER DE NOUVELLES POSSIBILITÉS COMMERCIALES**

**ÊTRE UN PARTENAIRE DE CONFIANCE EN COMMERCE INTERNATIONAL**



# Agence canadienne de passation de contrats internationaux de gouvernement à gouvernement

## Mandat

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

## Mission

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

## Engagement

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

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

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

Sans frais au Canada et aux  
États-Unis : 1-800-748-8191  
[www.ccc.ca/fr-ca](http://www.ccc.ca/fr-ca)

La Corporation commerciale canadienne et son logo constituent des marques de commerce de la Corporation commerciale canadienne. Toutes autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'information présentée peut être modifiée sans préavis. La Corporation commerciale canadienne n'est aucunement responsable des renseignements inexacts qui pourraient se trouver dans le présent rapport. © Corporation commerciale canadienne, 2019.

Tous droits réservés.



Corporation Commerciale Canadienne  
Canadian Commercial Corporation





## Table des matières

Sommaire .....	2
Aperçu de la CCC .....	5
Chapitre un : Environnement d'exploitation .....	10
Chapitre deux : Objectifs, activités et résultats stratégiques .....	18
Chapitre trois : Aperçu financier .....	25
Annexe A : Lettre de mandat du ministre .....	29
Annexe B : États financiers et budgets.....	34
Annexe C : Plan d'emprunt.....	40
Annexe D : Conformité aux exigences législatives et politiques.....	41
Annexe E : Priorités et orientation gouvernementales.....	44
Glossaire .....	46

# Sommaire



Le Canada étant un pays exportateur, beaucoup de sociétés canadiennes dépendent des exportations mondiales pour survivre et prospérer. La plupart des acteurs des divers secteurs d'activité seraient d'accord pour dire que l'investissement et le commerce internationaux stimulent l'innovation. Malgré l'importance évidente des exportations pour l'économie canadienne, on ne saurait trop souligner l'étendue des défis de l'exportation sur les marchés mondiaux très complexes et concurrentiels d'aujourd'hui. Pour aider les sociétés canadiennes à exporter, le gouvernement du Canada rassemble une panoplie d'outils, chacun servant à relever l'un des grands défis que comporte l'exportation. La Corporation commerciale canadienne (CCC) est un volet essentiel de ce coffre à outils. Ce plan d'entreprise, intitulé *Croissance et diversification des exportations canadiennes*, présente une stratégie révisée et stimulante en vue d'obtenir des résultats ambitieux pour le Canada.

La CCC récolte du succès avec les sociétés canadiennes depuis 1946. Elle doit toutefois fréquemment s'adapter au contexte mondial en évolution constante. La proposition de valeur de la CCC repose sur sa capacité à atténuer les risques pour les exportateurs canadiens. Elle le fait au moyen de son modèle unique de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, qui aide les exportateurs canadiens à conclure des contrats dans les nouveaux marchés et à tirer profit d'occasions d'affaires à l'échelle mondiale impliquant des acheteurs de gouvernements étrangers. Pour l'acheteur, une structure de passation de contrats de gouvernement à gouvernement permet de réduire le risque lié à une acquisition faite auprès d'un exportateur canadien, ce qui constitue un incitatif pour acheter des biens offerts par le Canada. Pour l'exportateur canadien, l'aide de la CCC à atténuer les risques permet de pénétrer les nouveaux marchés qui, autrement, seraient inaccessibles. Le résultat attendu est que ce mandat commercial de la CCC permette un plus grand nombre d'exportations.



Le présent plan d'entreprise décrit un tournant dans l'exécution d'une stratégie de diversification visant une augmentation du nombre de secteurs et de sociétés canadiennes inscrites dans le portefeuille de la CCC. Après une analyse approfondie des besoins de l'industrie canadienne lui ayant permis de revoir sa compréhension de l'environnement économique mondial et d'explorer de nouveaux secteurs d'intérêt et des représentations régionales, la CCC lance une stratégie axée sur les objectifs stratégiques suivants :

**1. Se diversifier pour assurer la croissance** – La CCC lancera une stratégie de diversification pour générer des exportations dans les secteurs des infrastructures, de l'aérospatiale, des technologies propres (« cleantech ») et des technologies de l'information et des communications (TIC), en plus de la défense. Chacun de ces secteurs déborde de perspectives pour les exportateurs canadiens cherchant à exporter dans des marchés à risque hors de l'Amérique du Nord.

**2. Générer de nouvelles possibilités commerciales** – La CCC est centrée sur l'augmentation du nombre des exportateurs qu'elle soutient. Par exemple, le secteur des infrastructures offre un important potentiel pour les pays des marchés émergents et en développement, et il sera une priorité pour la Corporation. De plus, la CCC étudie de nouveaux moyens d'aider les petites et moyennes entreprises (PME) exportatrices. Les PME constituent un acteur clé de l'économie canadienne. La Corporation attirera l'attention sur les PME, d'abord dans le secteur des technologies propres, où la Corporation a déjà des clients potentiels importants, et collaborera avec d'autres sociétés et d'autres ministères canadiens pour trouver des moyens d'offrir un soutien plus holistique et plus direct aux PME grâce à des efforts concertés. Les efforts initiaux en ce sens seront menés durant le premier trimestre de l'exercice 2019-2020.

**3. Être un partenaire de confiance en commerce international** – La CCC figure déjà parmi l'élite mondiale en ce qui concerne la lutte contre la subornation et la corruption. Toutefois, pendant la durée de ce plan d'entreprise, la CCC adapte et améliore ses pratiques liées aux droits de la personne. Par exemple, les pratiques de la Corporation concordent parfaitement avec l'instauration par le Canada du Traité sur le commerce des armes décrit dans le projet de loi C-47.

Une initiative clé qui appuiera fermement la nouvelle orientation stratégique est une stratégie de marketing renouvelée axée sur la façon dont la CCC peut mieux répondre aux besoins des intervenants pour accroître les ventes des exportateurs canadiens et pour aider les partenaires canadiens. Cet exercice fondamental a deux objectifs :

- harmoniser les pratiques de la CCC avec les besoins des intervenants;
- élargir la sensibilisation des intervenants à l'égard de la CCC, de la stratégie de diversification et de la façon dont la Corporation peut les aider à accroître leurs exportations.

Au bout du compte, cette initiative permettra à la CCC de demeurer pertinente et de favoriser une meilleure compréhension de sa proposition de valeur et des retombées positives qu'elle a sur l'économie canadienne. Cela aidera grandement à l'atteinte des objectifs de diversification de la Corporation.

Le Canada et la CCC se sont tous deux fixé des cibles d'exportation importantes et ambitieuses. La stratégie de diversification des exportations du gouvernement du Canada annoncée récemment vise à augmenter de 50 % les exportations outremer d'ici à 2025. La CCC est un partenaire clé pour atteindre cet objectif, et elle souhaite augmenter de 67 % sa cible en matière de contrats d'exportation internationaux conclus dans ses secteurs d'activité générant des honoraires d'ici à 2024. Pour assurer cette croissance et optimiser le soutien apporté aux exportateurs canadiens, la CCC modifie son orientation stratégique et améliore ses processus organisationnels pour mieux répondre aux besoins des exportateurs, aux stimulants commerciaux et aux priorités du gouvernement du Canada.

Cette stratégie fournit une base solide pour la croissance et, même si les objectifs en matière de valeur des contrats signés (VCS) sont ambitieux, ils sont tout de même atteignables. La CCC compte actuellement un portefeuille de projets d'environ 100 débouchés dont la valeur s'élève à plus de 18 milliards de dollars. Le cycle de repérage s'étale habituellement sur six (6) à trente (30) mois, et toutes les initiatives de repérage dans le portefeuille de projets se trouvent à différents stades de maturité. D'ordre général, environ la moitié des perspectives commerciales deviennent des débouchés potentiels, et environ 13 % de ces débouchés potentiels aboutissent à la conclusion d'un contrat. Cela appuie l'aspect réalisable des objectifs en matière de VCS du plan d'entreprise, lesquels sont fixés à 550 millions de dollars et grimperont à 920 millions de dollars d'ici cinq (5) ans. À mesure que ces débouchés mûrissent et que la sensibilisation s'accroît à l'égard de la proposition de la valeur du modèle de gouvernement à gouvernement de la CCC, la Corporation est persuadée que son expérience passée, combinée à une approche pangouvernementale au développement des affaires, lui permettra d'aider de plus en plus d'exportateurs canadiens à prospérer sur des marchés complexes.

La vision renouvelée de la CCC, ancrée dans sa stratégie de diversification, s'appuiera sur ses forces principales en matière de gestion des contrats et du risque, et se concentrera sur les secteurs où le modèle de gouvernement à gouvernement est le plus pertinent. Les investissements dans l'expertise régionale et sectorielle, ainsi que dans les techniques d'atténuation et de l'évaluation du risque, ont permis à la CCC de devenir un partenaire stratégique pour les exportateurs canadiens dans des marchés complexes. Par exemple, durant la période de planification, la Corporation ne se

penchera pas uniquement sur la diversification des marchés cibles et la croissance des exportations, mais aussi sur la diversification des types d'exportateurs parmi ses clients. Cela comprend le renforcement du rôle de la CCC dans les secteurs en croissance, comme les infrastructures, les technologies propres et l'énergie, ainsi que l'étude de moyens pour offrir un meilleur soutien direct aux PME. En outre, pour tenir compte de l'importance grandissante accordée à la conduite responsable des affaires dans l'écosystème international, la CCC s'efforce de devenir un partenaire de confiance.

Enfin, la CCC assume la responsabilité, au nom du gouvernement du Canada, de l'administration de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD), une importante entente bilatérale d'approvisionnement en matière de défense entre le Canada et les États-Unis. L'an dernier, environ 5 300 emplois canadiens étaient assurés directement par des contrats conclus dans le cadre de l'APPD. Bien que l'APPD soit un important moteur économique pour les exportateurs canadiens, son administration est sans frais pour les exportateurs et pour le département de la Défense (DoD) des États-Unis.

La mise en œuvre fructueuse de cette nouvelle orientation exigera des investissements de la CCC dans son personnel, ses processus et ses systèmes, mais elle lui permettra d'augmenter la valeur de son offre et de demeurer un mécanisme de soutien pertinent pour les exportateurs canadiens au cours des prochaines années. D'ici la fin de la période de planification, la CCC entend assurer la prestation de contrats d'une valeur supérieure à 2,5 milliards de dollars par année à l'échelle mondiale, créant ou finançant ainsi plus de 16 000 emplois canadiens chaque année<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> D'après les estimations de l'industrie aérospatiale canadienne présentées dans *État de l'industrie aérospatiale canadienne : rapport 2018* accessible sur [https://www.ic.gc.ca/eic/site/ad-ad.nsf/fra/h\\_ad03964.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/ad-ad.nsf/fra/h_ad03964.html)

# Aperçu de la CCC



## Mandat

Fondée en 1946, la Corporation commerciale canadienne (CCC) a été établie en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* en vue d'appuyer l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays. Cette loi octroie aussi à la CCC<sup>2</sup> un éventail de pouvoirs, tout particulièrement celui d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire.

*La Corporation est instituée pour les fins suivantes :*

- a. *appuyer l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays;*
- b. *fournir une assistance aux personnes intéressées, au Canada;*
  - i. *à obtenir des marchandises et denrées de pays étrangers;*
  - ii. *à trouver des débouchés pour les marchandises et denrées qui peuvent être exportées du Canada;*

- c. *exercer, au nom du ministre et sous sa direction, les pouvoirs ou fonctions que celui-ci est autorisé à lui déléguer aux termes d'une autre loi;*
- d. *exercer tous les autres pouvoirs ou fonctions qui lui sont – ou peuvent lui être – confiés aux termes d'une autre loi.*

La CCC est une société d'État mère constituée aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), et elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Diversification du commerce international. En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs de gouvernements étrangers, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens et vise donc à intensifier la présence commerciale du Canada dans des secteurs diversifiés et des marchés prioritaires. Le siège social de la CCC est établi à Ottawa, en Ontario.

<sup>2</sup> *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Accès en ligne à : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-14/page-1.html>



## Mission et énoncé d'engagement

La CCC appuie l'expansion des échanges commerciaux des sociétés canadiennes. Elle y parvient principalement en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés d'approvisionnement de gouvernements étrangers grâce à un mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement.

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

## Services

En tant qu'organisation canadienne de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, la CCC vise principalement à réduire le risque associé aux transactions internationales complexes. La Corporation fait cela en exécutant des contrats de maître d'œuvre avec des acheteurs de gouvernements étrangers pour la fourniture de biens et services qui peuvent être exportés du Canada. La CCC garantit les modalités des contrats avec les acheteurs de gouvernements étrangers, atténuant ainsi le risque et fournissant un incitatif supplémentaire à s'approvisionner au Canada. La CCC conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens afin de se conformer aux modalités prévues dans les contrats conclus avec les gouvernements étrangers.

Avant de prendre part à une transaction, la CCC évalue son profil de risque général. Ainsi, elle analyse en profondeur les capacités techniques, administratives et financières de l'exportateur afin de s'assurer qu'il peut exécuter ses obligations contractuelles. La CCC vérifie également si ses pratiques commerciales sont éthiques. Quant aux autres facteurs de risque liés aux transactions, la CCC examine les questions de droits de la personne, les enjeux environnementaux et le profil de risque de l'acheteur, le cas échéant. Cette approche holistique assure la concordance de la

transaction avec la tolérance au risque de la CCC et avec les politiques du gouvernement du Canada.

Cette analyse du risque établit la base de la surveillance continue du risque et de la gestion des contrats de la CCC. À cet égard, la CCC est en mesure de tirer parti de sa capacité, en tant qu'organisation du gouvernement du Canada, de suivre de près les progrès et de résoudre des problèmes qui peuvent survenir pendant la durée du contrat. La participation de la CCC aux contrats diminue les risques relatifs à la perception des paiements tout en réduisant les coûts associés au développement des affaires, aide à obtenir des modalités contractuelles et de paiement plus avantageuses pour les exportateurs canadiens, et fait la promotion de pratiques commerciales responsables des fournisseurs de l'industrie du Canada et du pays acheteur.

## Secteurs d'activité

### 1. AFFAIRES COMMERCIALES INTERNATIONALES

La nouvelle orientation stratégique de la CCC est conçue pour profiter des perspectives importantes dans un plus grand nombre de secteurs d'activité. Ces secteurs sont ciblés précisément parce qu'ils correspondent à des industries en voie d'offrir une croissance substantielle grâce aux exportations, et parce qu'ils sont compatibles avec les occasions du marché des contrats de gouvernement à gouvernement à l'échelle mondiale. Ces secteurs comprennent celui des affaires commerciales et internationales de la CCC (ACI), tel qu'il est décrit ci-dessous :

- i aérospatiale;
- ii infrastructures;
- iii technologies propres (« cleantech »), environnement et énergie; et
- iv technologies de l'information et des communications (TIC).

Ces secteurs en croissance représentent les domaines prioritaires pour les acheteurs étrangers et s'accordent avec la stratégie de diversification des exportations du gouvernement du Canada.

Le secteur d'activité des ACI de la CCC comprend également les programmes des systèmes de

loterie électronique et de passation de contrats à Cuba.

*Programme de passation de contrats à Cuba –*  
Le programme simplifie les processus d'approvisionnement en établissant une correspondance efficace entre les besoins de Cuba en approvisionnement et les fournisseurs canadiens. De plus, il permet de transférer aux institutions financières canadiennes le risque lié aux paiements des Cubains, et de résoudre les éventuels problèmes contractuels<sup>3</sup>.

*Programme de systèmes de loterie électronique –*  
La participation de la CCC apporte de la transparence et de la crédibilité au fonctionnement de deux loteries électroniques nationales consacrées à de *bonnes causes* en Amérique centrale. Ces loteries aident à générer des fonds pour alléger la pauvreté et fournir un soutien éducatif et social aux jeunes et aux aînés, notamment par l'établissement d'un réseau national de centres communautaires d'accès à l'ordinateur.



## 2. DÉFENSE ET SÉCURITÉ MONDIALES

Le secteur d'activité Défense et sécurité mondiales (DSM) de la CCC s'emploie à bonifier la compétitivité des entreprises canadiennes et les aide à réaliser des ventes dans le marché mondial de la défense. Les ventes à la clientèle dans ce secteur d'activité concernent des biens de types très divers de sociétés canadiennes. Le Canada a développé, dans l'industrie de la défense, une clientèle très novatrice en misant sur sa relation avec les États-Unis dans le cadre de l'infrastructure industrielle de défense de l'Amérique du Nord. Le secteur DSM comporte deux volets : 1) les ventes au département de la Défense (DoD) des États-Unis dans le cadre de l'APPD et 2) les ventes liées aux secteurs de la défense et de la sécurité sur les autres marchés mondiaux.

*Ventes au département de la Défense (DoD) des États-Unis dans le cadre de l'APPD –* la CCC aide les entreprises canadiennes à décrocher des contrats auprès du DoD conformément aux modalités de l'APPD et aux règlements américains sur l'approvisionnement de la défense des États-Unis<sup>4</sup>. L'APPD permet également aux exportateurs canadiens de profiter du programme des ventes militaires à l'étranger (Foreign Military Sales) des États-Unis grâce à l'accès à l'APPD, ce qui leur permet de vendre leurs produits au DoD, qui les intègre à son stock. La CCC ne demande aucuns frais et n'est pas financée pour payer les coûts importants du programme de cette politique publique qu'elle gère au nom du gouvernement du Canada.

*Ventes en défense et en sécurité sur les marchés mondiaux –* Quand les politiques et les initiatives concordent avec celles du gouvernement du Canada, la CCC aide les sociétés canadiennes des secteurs de la défense et de la sécurité à faire des ventes aux gouvernements étrangers et aux alliés de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). Ces ventes résultent de l'expérience acquise dans le cadre des ventes au DoD et du programme Ventes militaires à l'étranger.

<sup>3</sup> La valeur cumulative des contrats que la CCC a conclus avec les industries cubaines du sucre et du tourisme depuis 1991 a atteint plus d'un milliard de dollars. Les exportateurs canadiens qui ont recours au programme de passation de contrats à Cuba tirent d'importants avantages du mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC.

<sup>4</sup> L'an dernier, environ 5 300 emplois canadiens étaient assurés directement par des contrats conclus avec le DoD dans le cadre de l'APPD.

### 3. AUTRES ACTIVITÉS COMMERCIALES

*Services d'approvisionnement* – La CCC aide des ministères et organismes du gouvernement du Canada à fournir avec efficacité et efficacité des biens et services destinés à respecter divers engagements et à répondre aux besoins de programmes d'aide internationale. À cet égard, la CCC a soutenu un grand 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 que sur la scène internationale); et simplifier les contributions du Canada à d'autres initiatives internationales (collaborations scientifiques ou autres). L'expertise et le soutien offerts par la CCC varient selon le programme et comprennent les services de passation, de structuration et de gestion des contrats, ainsi que la coordination et la gestion des projets. Dans ce contexte, les services de la CCC peuvent aider à assurer un approvisionnement rapide et abordable en biens et en services pour les efforts déployés par le Canada en matière d'intervention d'urgence internationale.

*Bureaux commerciaux canadiens* – La CCC gère 10 bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada. 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. Les services de la CCC sont abordables pour Affaires mondiales Canada.

## Portefeuille du commerce international

La CCC est un membre du Portefeuille du commerce international du gouvernement du Canada. L'expertise de la Corporation en passation de contrats et en approvisionnement complète les services consultatifs du Service des délégués commerciaux (SDC) d'Affaires mondiales Canada et des services financiers d'Exportation et développement Canada (EDC). La CCC apporte une contribution essentielle aux exportateurs canadiens pour les aider à conclure des contrats dans des marchés complexes d'approvisionnement de gouvernements étrangers. Elle est en mesure de cibler des projets auxquels contribuer et des exportateurs avec qui collaborer, principalement dans le cadre de contrats de gouvernement à gouvernement, afin de saisir des occasions de contrats. Le créneau de la CCC peut avoir une portée stratégique et permettre ainsi d'offrir un soutien direct exceptionnel à ses clients. Le fait que la CCC soit l'une des parties contractantes des projets offre aussi une occasion tangible d'étendre les échanges commerciaux canadiens tout en atteignant les objectifs stratégiques comme la consolidation des secteurs stratégiques, l'aide aux PME, ainsi que la promotion et l'adoption ferme d'un code de conduite responsable des entreprises<sup>5</sup>.

En plus de travailler avec les partenaires de ce portefeuille, la CCC met en place une nouvelle stratégie pour collaborer avec d'autres organismes gouvernementaux, comme la Banque de développement du Canada (BDC) et Technologies du développement durable Canada (TDDC) pour mieux soutenir le milieu des PME exportatrices. Le but de cet objectif est de fournir une aide interorganisationnelle aux PME exportatrices, tout en trouvant des façons de se protéger contre les risques financiers. Les efforts initiaux en ce sens seront axés sur le secteur des technologies propres durant le premier trimestre de l'exercice 2019-2020.

<sup>5</sup> Dans ce contexte, la conduite responsable des entreprises consiste à mener des activités commerciales de façon responsable sur les plans économique, social et environnemental. On peut obtenir d'avantage d'information à l'adresse : <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra>



## Atout financier

Bien que l'APPD soit un important moteur économique pour les exportateurs canadiens, il coûte cher à la CCC parce que les services offerts en vertu de ce programme de politique publique sont administrés sans frais pour les exportateurs et le DoD. En l'absence de source de financement ou de frais rattachés à ce programme, la Corporation utilise les revenus générés par ses autres secteurs d'activité aux services tarifés pour payer les frais de l'APPD<sup>6</sup>.

La nouvelle orientation stratégique de la CCC reconnaît les défis et les facteurs de volatilité inhérents de la passation de contrats de gouvernement à gouvernement, où la recherche de contrats met souvent plusieurs années avant d'aboutir, et de nombreuses variables échappant au contrôle de la Corporation peuvent faire avorter une occasion prometteuse. Il peut s'agir de variables telles que la dérogation aux budgets prévus pour intervenir lors d'urgences comme des catastrophes naturelles, les changements de priorités des gouvernements de pays acheteurs à la suite d'élections nationales, les pressions géopolitiques entre divers ordres de gouvernement et la variation du prix des produits de base.

Pour limiter ces risques commerciaux au minimum, la CCC est à accroître les occasions d'affaires dans davantage de secteurs comportant divers types de transactions. Au cours de la période de planification, la stratégie de diversification devrait générer suffisamment de revenus annuels pour couvrir les coûts importants du programme de la politique publique liée à l'APPD et produire un excédent d'exploitation. La clé de cette réussite constitue l'approche adoptée pour conclure des contrats d'exportation à valeur élevée avec de grandes sociétés canadiennes.

En 2017-2018, la CCC a collaboré avec 182 exportateurs à la livraison de plus de 2,4 milliards de dollars en biens et services canadiens à l'étranger, et elle a affiché un déficit d'exploitation. On prévoit aussi un déficit pour l'exercice 2018-2019, suivi d'une série de déficits plus faibles au cours des trois années initiales de la durée du plan d'entreprise. Les résultats devraient atteindre le seuil de rentabilité pendant les deux années subséquentes, prévision fondée sur la croissance projetée dans le plan d'entreprise.

Le rapport annuel 2017-2018 se trouve à cette adresse : <https://www.ccc.ca/fr-ca/ccc/a-propos/corporate-reports>.



<sup>6</sup> La CCC continue de remplir ses obligations en vertu de l'APPD sans imposer de frais et à titre gratuit pour le compte du gouvernement du Canada. Le coût de fonctionnement annuel de ce programme avoisine les 12 millions de dollars. Un autre mécanisme de financement pour payer les coûts de ce programme de politique publique réduirait considérablement le risque financier de la CCC.

# 01 Environnement d'exploitation



Le contexte mondial évolue toujours à vive allure sous la pression de forces diverses, dont la montée mondiale du protectionnisme, l'évolution de la scène politique, les nouveaux accords de libre-échange et les accords actuels révisés, l'essor des marchés émergents comme la Chine et l'Inde, le changement climatique, la durabilité et la technologie. Ce contexte mondial offre encore de grands débouchés aux exportateurs canadiens, mais comporte aussi de grands risques. La seule certitude, désormais, c'est que le changement augmentera; ainsi, la CCC doit être prête à s'adapter et à évoluer pour remplir son mandat efficacement.

## Environnement externe

Affaires mondiales Canada déclare qu'un emploi sur cinq au pays est directement lié aux exportations. Dans un monde toujours plus complexe, les exportateurs canadiens feront face à des défis concernant l'accès aux marchés traditionnels et nouveaux. Le document intitulé

*Énoncé économique de l'automne 2018* du gouvernement du Canada a tenu compte de ces difficultés et a annoncé l'intention de ce dernier de fortement dynamiser les possibilités d'exportation des sociétés canadiennes et de diversifier les activités commerciales du Canada outre-mer<sup>7</sup>. Pour ce faire, le gouvernement du Canada lance une stratégie de diversification des exportations sur trois plans clés : l'investissement dans les infrastructures pour soutenir le commerce, la fourniture de ressources aux sociétés canadiennes pour leur permettre d'exécuter leur plan d'exportation, et la bonification des services aux exportateurs canadiens. Dans ce contexte, le bien-fondé du mandat de la CCC et du soutien que celle-ci entend offrir aux exportateurs canadiens contribue à la pertinence de la Corporation. La nouvelle stratégie d'entreprise mise sur cette pertinence pour diversifier les nouveaux secteurs d'activité et pour augmenter la clientèle des exportateurs canadiens. Cela favorisera également l'obtention de meilleurs résultats commerciaux et la création d'emplois pour le Canada.

<sup>7</sup> Gouvernement du Canada. Énoncé économique de l'automne 2018. Accès en ligne : [https://budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/nrc/2018-11-21\\_2-fr.html](https://budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/nrc/2018-11-21_2-fr.html)

## ENJEUX STRATÉGIQUES

Les principaux enjeux stratégiques auxquels fait face la Corporation pendant la période du plan comprennent 1) les conditions économiques mondiales, 2) le contexte géopolitique, et 3) les avancées technologiques et le changement climatique.

**1. Conditions économiques mondiales :** Si la croissance économique mondiale reste incertaine, les exportations canadiennes, elles, devraient augmenter à court terme<sup>8</sup>. Les gouvernements ravivent l'intérêt sur les ententes bilatérales et multilatérales pour assurer un accès continu aux marchés. En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs de gouvernements étrangers, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens et intensifier la présence commerciale du Canada dans des secteurs nouveaux et des marchés prioritaires. La diversification du commerce est désormais considérée comme essentielle aux exportateurs canadiens pour atténuer le risque de concentration des marchés à long terme; cependant, un accroissement du nombre des partenaires commerciaux distincts des partenaires traditionnels, comme les États-Unis, présente de nouveaux risques. Les exportateurs canadiens ont donc besoin d'organismes gouvernementaux comme la CCC pour prospérer sur les marchés internationaux.

**2. Contexte géopolitique :** L'émergence de politiques gouvernementales populistes et protectionnistes dans certains pays a entraîné l'imposition de barrières accrues au commerce mondial. Ainsi, on constate la présence de risques et d'incertitudes jusque-là absents : hausse des tensions militaires, perturbations économiques et commerciales, modifications brusques des relations internationales et répercussions sur la situation politique intérieure de certains pays. Cette situation a des conséquences sur la CCC, dont la diminution de la demande dans de grandes parties du monde et la hausse des tarifs douaniers ou d'autres restrictions dans certains marchés d'exportation. De plus, la CCC pourrait avoir à offrir

une expertise accrue ou à participer davantage pour résoudre des problèmes complexes soulevés pendant la durée d'un contrat.

La communauté internationale continue de prêter attention à l'émergence de risques politiques liés aux pratiques commerciales responsables et aux droits de la personne. Les entreprises ont une responsabilité croissante de s'assurer de l'utilisation responsable des exportations, de façon à protéger les droits de la personne. La CCC collabore avec les organismes canadiens pour devenir un acteur exemplaire de la conduite responsable des affaires, notamment en matière de respect des droits de la personne, et elle cherche à faire du commerce un véhicule de promotion et d'adoption de ces valeurs.

**3. Avancées technologiques et changement climatique :** Une baisse précipitée du coût des technologies axées sur l'énergie renouvelable, l'adoption de politiques climatiques novatrices et la forte demande en électricité ont attiré les pays en développement à l'avant-plan de la transition mondiale vers l'énergie à faible teneur en carbone. Ce secteur devrait devenir un moteur économique important en raison de l'économie de la croissance propre à l'échelle mondiale, dont la valeur pour les 12 prochaines années est estimée à 26 billions de dollars<sup>9</sup>. La stratégie de diversification des exportations aidera les exportateurs canadiens à saisir ces occasions d'affaires sur les marchés émergents.

La CCC, de concert avec ses partenaires du gouvernement du Canada, soutient toujours les efforts du secteur des technologies renouvelables, y compris le mécanisme du groupe de gestion conjointe des comptes et la campagne des Technologies propres mondiales. Cette collaboration aidera la CCC à miser sur l'expertise canadienne dans ces secteurs émergents.

<sup>8</sup> EDC, « Prévisions à l'exportation – Automne 2018.

<sup>9</sup> Gouvernement du Canada. Discours de l'Honorable Bill Morneau – *Énoncé économique de l'automne 2018 : Investir dans les emplois pour la classe moyenne*. Accès en ligne : [https://budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/nrc/2018-11-21\\_2-fr.html](https://budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/nrc/2018-11-21_2-fr.html)



## EXPORTATEURS CANADIENS

Les services de la CCC profitent mieux aux exportateurs canadiens disposant de produits et de services adaptés aux acheteurs de gouvernements étrangers. Bien que le soutien de la CCC soit destiné à tous les exportateurs canadiens, grands et petits, les exigences en matière de gestion du risque et la stratégie d'entreprise de la CCC en ont toujours restreint la portée aux exportateurs canadiens de grande taille et de taille moyenne. Ces grandes sociétés, cependant, ont des chaînes d'approvisionnement étendues qui acquièrent des biens et des services d'entreprises (y compris des PME) de partout au Canada. Cette chaîne d'approvisionnement intégrée et les retombées indirectes positives des PME renforcent l'ensemble de l'économie canadienne, contribuant du même coup à la création d'emplois et à la croissance.

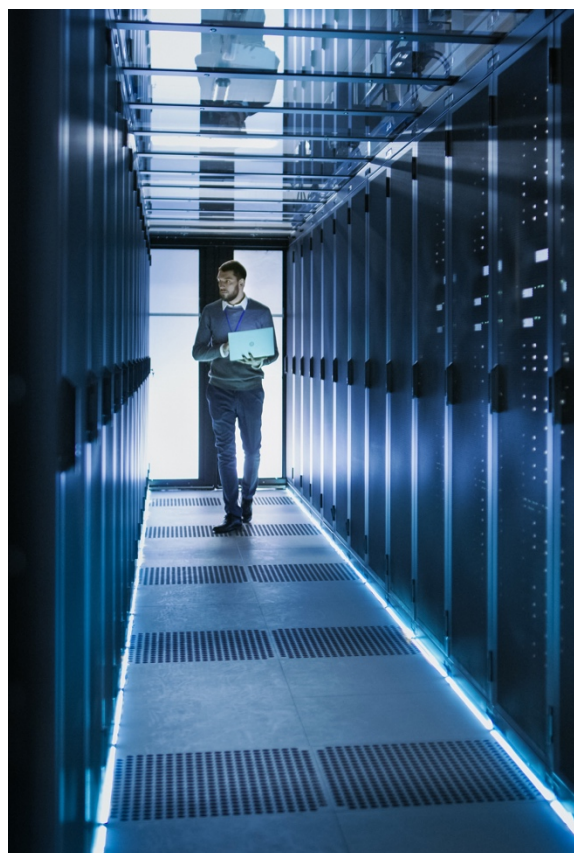
La CCC s'engage à accroître le nombre d'exportateurs canadiens qu'elle soutient par son aide aux sociétés canadiennes au stade du « repérage de débouchés » ou au stade précédant la fin de l'élaboration du projet et la conclusion du contrat. Concernant par ailleurs la priorité aux PME, la CCC réévalue comment elle peut collaborer avec d'autres organismes gouvernementaux pour permettre à plus de PME, tant directement qu'indirectement, de profiter du modèle de gouvernement à gouvernement de la Corporation. Les efforts initiaux en ce sens portent sur le secteur des technologies propres afin d'étendre le programme aux autres secteurs à l'avenir.

Bien que la contribution des PME soit essentielle à l'économie canadienne, puisqu'elle représente 30 % du produit intérieur brut (PIB) du Canada, les PME peinent à conclure des contrats internationaux complexes, y compris du côté de l'approvisionnement public. Sans aide, elles n'auraient pas la capacité juridique ou administrative de servir efficacement des acheteurs étrangers. La CCC étudiera des moyens d'aide pour combler ces manques, tout en gardant à l'esprit que les ententes à plus petite valeur engendrent plus de coûts, génèrent moins de frais

et représentent un risque de rendement supérieur<sup>10</sup>.

## ACHETEURS GOUVERNEMENTAUX

La CCC vise les acheteurs de gouvernements étrangers que sont les entités nationales, régionales/territoriales et les sociétés d'État. Le modèle de la CCC fonctionne mieux quand les règles régissant l'approvisionnement gouvernemental étranger permettent de passer des contrats de gouvernement à gouvernement. L'avantage de l'atténuation du risque de la CCC est alors très utile, notamment sur les marchés émergents complexes, notamment en Amérique latine, en Afrique et en Asie-Pacifique.



<sup>10</sup> Ces ententes à petite valeur conclues avec les PME ne génèrent pas suffisamment de frais pour couvrir les coûts de service, mais elles utilisent des ressources qui sont presque identiques à celles des ententes à valeur élevée.

La décision d'acheter des produits canadiens repose sur l'acheteur d'un gouvernement étranger, qui doit comparer les priorités avec son budget de dépenses. Étant donné que les acquisitions sont hautement complexes, politiquement délicates et exigent un important budget, il est difficile de prévoir quand le contrat sera conclu et d'être certain qu'il le sera. La période de gestation des contrats dans les marchés publics, du stade initial de recherche d'un contrat à sa signature, peut s'étendre sur plusieurs années. La recherche de contrats à l'approche de la finalisation peut être soudainement reportée ou annulée pour une myriade de raisons, dont les catastrophes naturelles, les élections ou la fluctuation du prix des produits de base.

## **CONCURRENCE**

La part des exportations dans l'économie canadienne repose en grande partie sur les ressources primaires et les apports du secteur de la fabrication, contrairement aux offres clé en main intégrées. S'ajoute à cela la croissance de la concurrence mondiale, dont l'influence persiste sur les exportateurs canadiens. Le défi est accentué par le soutien que les autres gouvernements fournissent à leurs entreprises exportatrices afin de rendre plus compétitifs leurs sociétés et leurs secteurs d'exportation. Bien que, selon la CCC, il n'existe pas d'entités gouvernementales qui lui ressemblent, les gouvernements étrangers recourent à divers procédés de soutien, qui vont de mécanismes de financement avantageux jusqu'à la prestation d'importants efforts de défense d'intérêts politiques, pour soutenir leurs activités d'exportation. Les gouvernements étrangers ont aussi établi des organisations précises pour aider les secteurs cibles à vendre à l'étranger.

## **Environnement interne**

La CCC s'est engagée à être un employeur de choix et reconnaît qu'elle doit axer ses efforts sur le recrutement stratégique et le perfectionnement de son effectif.

## **APERÇU DES RESSOURCES HUMAINES**

Comptant sur 127 employés, la CCC est fière d'avoir contribué à la croissance des échanges commerciaux du Canada à l'étranger jusqu'ici.



Environ soixante-quinze pour cent (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. Une nouvelle convention collective a été conclue. En attendant sa ratification, la CCC continuera sa gestion régie par l'accord qui a expiré le 19 juin 2018.

## **INITIATIVES OPÉRATIONNELLES IMPORTANTES**

### **Stratégie de diversification**

Le présent plan d'entreprise décrit un tournant dans l'exécution d'une stratégie de diversification visant une augmentation du nombre de secteurs et de sociétés canadiennes inscrites dans le portefeuille de la CCC. L'approche consiste à commercialiser la proposition de valeur de la CCC à un large spectre d'entreprises et de secteurs de l'industrie pour générer des occasions d'affaires. Toutefois, compte tenu de la présence de la CCC à l'étranger et de son partenariat étroit avec le Service des délégués commerciaux, la Corporation lance une initiative intensifiée pour repérer les occasions à l'étranger d'une façon proactive et les faire correspondre aux capacités des exportateurs canadiens. Cette approche générera une croissance importante de la VCS en misant sur un portefeuille de projets évalué à 18 millions de dollars. La stratégie fournit une approche à deux : repérer de nouvelles occasions d'affaires et fournir une base solide pour la croissance.

Étant donné l'importance de cette nouvelle stratégie de diversification, son exécution profite d'imposantes ressources pour faire croître le nombre d'exportateurs canadiens et de secteurs soutenus par la CCC, ainsi que le nombre d'acheteurs étrangers avec qui la CCC conclut des contrats. Dans ce contexte, la CCC cherche des moyens de répondre aux besoins d'une base croissante d'exportateurs dans divers marchés. Il s'agit notamment de s'assurer que la Corporation dispose d'un effectif qualifié, capable d'évoluer.

La stratégie de diversification de la CCC repère des secteurs axés sur les exportations susceptibles d'avoir un potentiel pour les contrats de gouvernement à gouvernement et qui contribuent grandement, d'un point de vue stratégique, à l'économie du Canada en matière

d'emploi, de recherche et développement, d'innovation et de productivité. Les cinq secteurs principaux sont 1) l'aérospatiale, 2) les infrastructures, 3) les technologies propres, l'environnement et l'énergie, 4) les technologies de l'information et des communications et 5) la défense.

Tenant compte de la taille comparable des débouchés dans chacun des secteurs, la CCC croit que le secteur des infrastructures suscitera la plus grande part des activités des affaires commerciales internationales (ACI) au cours des premières années de la période de planification. Durant cette période, la sensibilisation à la proposition de valeur de la CCC augmentera dans les secteurs des technologies de l'information et des communications (TIC) et des technologies propres, de telle sorte que leur proportion dans les contrats des ACI augmentera progressivement pour atteindre plus de 25 % au cours des dernières années de ce plan.

En tenant compte du renouvellement de sa vision, de ses objectifs stratégiques, des commentaires des acteurs clés de cette industrie et de la répartition des possibilités de débouchés parmi ses perspectives commerciales, la Corporation a jugé que le secteur des infrastructures était prioritaire dans le cadre de sa stratégie de diversification. Il faut donc cibler des ressources supplémentaires disposant de compétences spécialisées, surtout celles disposant d'une expertise en ingénierie et en financement d'ouvrages d'infrastructure. Ces ressources s'ajouteront aux initiatives résumées ci-dessous. Par exemple, la CCC a récemment embauché un directeur, Activités de développement des affaires avec une expertise importante en infrastructures, et elle accélère la réalisation des plans visant à augmenter le nombre de clients potentiels dans les sous-secteurs des infrastructures par le repérage de débouchés. À l'heure actuelle, le secteur des infrastructures représente 37 % des 18 milliards de dollars de débouchés possibles, et 31 % des 45 nouveaux clients avec qui la CCC poursuit des discussions pour conclure des contrats dans les marchés cibles.



Voici un aperçu de ces cinq secteurs :

- TIC : un marché mondial estimé à plus de 4 billions de dollars; des programmes pour villes intelligentes et de cybersécurité sont les principaux secteurs cibles.
- Infrastructures : un marché mondial estimé à plus de 2,5 billions de dollars propulsé par la demande des marchés émergents et en développement, où l'État investit en grande partie dans la réalisation des infrastructures de transport et d'énergie.
- Technologies propres : un marché mondial estimé à plus de 1 billion de dollars et dont la croissance s'accélère; les organismes qui régissent les services publics et les transports stimulent beaucoup le marché international; l'expertise en matière de systèmes d'aqueduc et d'eaux usées, et l'expertise en captage et stockage du dioxyde de carbone sont deux spécialités canadiennes exportables.
- Aérospatiale : un marché mondial estimé à plus de 800 milliards de dollars pour lequel le Canada est internationalement reconnu comme chef de file; 75 % des produits et services canadiens en aérospatiale sur le marché (25 milliards) sont exportés chaque année.
- Défense : un marché mondial estimé à 1,7 billion de dollars; la défense et la sécurité demeurent un important poste budgétaire pour la plupart des pays alliés et aux vues similaires, tout particulièrement les États-Unis; l'expertise canadienne est tellement reconnue que 60 % des produits et services du marché canadien, évalué à 10 milliards de dollars, sont exportés.

### Processus et systèmes

Pour aider plus d'exportateurs canadiens à réussir, la CCC s'engage à investir dans une culture d'amélioration continue afin de déterminer les modifications nécessaires à apporter aux processus en vue d'augmenter l'efficacité, permettant ainsi la redistribution des ressources et une croissance de la capacité générale. Ces changements se traduiront par des processus

optimisés, des structures organisationnelles et des systèmes d'information et de sécurité améliorés. L'objectif est de veiller à une efficacité optimale pour gérer la croissance future des affaires et offrir à la clientèle de la CCC un service de meilleure qualité.

Par ailleurs, CCC accorde plus d'attention au risque et adapte ses processus et ses pratiques pour faire face au volume d'affaires en croissance et aux risques associés aux nouveaux secteurs prioritaires de l'industrie. Dans ce contexte, la Corporation a élargi le champ de compétences du Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA) et a revu ses pratiques opérationnelles et ses processus de production de rapports. La CCC a instauré un nouveau cadre de gestion des risques contractuels pour orienter ses efforts vers la gestion et la réduction précoces des risques dans tous ses contrats. Sa culture de la gestion du risque a évolué pour mieux introduire une approche progressiste de gestion des questions relatives aux droits de la personne dans ses transactions internationales. Un comité des droits de la personne (CDP) a été formé et le cadre de la gestion du risque d'entreprise (GRE) a été révisé pour y inclure les droits de la personne comme un risque auquel fait face la Corporation. Il incombe au CDP de faire des recommandations politiques au CROA pour améliorer et normaliser l'approche de la Corporation concernant la diligence raisonnable en matière de droits de la personne. Le CDP fera donc des recommandations ponctuelles au CROA en matière de droits de la personne. Ce processus vise à cerner, à analyser, à soulever et à surveiller les questions de droits de la personne en se conformant aux Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Un aspect important du processus de la CCC en matière de droits de la personne est la collaboration avec Affaires mondiales Canada, qui vise à faire en sorte qu'un ensemble plus vaste d'avis et de renseignements d'experts soit pris en considération dans l'évaluation générale de la CCC.

## Volet financier

Comme il est indiqué précédemment dans son plan d'entreprise, la CCC produit ses états financiers en conformité avec les Normes internationales d'information financière (IFRS). En mai 2014, le Conseil des normes comptables internationales (CNCI) a publié la norme *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (IFRS 15). Les modifications supplémentaires publiées en avril 2016 établissent un cadre complet pour identifier les clients et définir les obligations de résultat, déterminer si les entités agissent comme agents ou comme mandants, et comptabiliser, mesurer et divulguer les produits. L'IFRS 15 devra être appliquée de façon rétroactive pour les périodes annuelles à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

L'IFRS 15 aura une grande incidence sur les états financiers de la Corporation en raison d'un changement de classe, de mandant à mandataire<sup>11</sup> aux fins de comptabilisation des produits. L'état du résultat global en subira fortement le contrecoup parce que les opérations commerciales (OC), et leurs coûts compensatoires, ne seront plus présentés au poste des résultats de cet état (2,5 milliards de dollars prévus pour l'exercice 2018-2019). De plus, les soldes des actifs et des passifs liés aux comptes débiteurs et créditeurs, les paiements anticipés et ceux des travaux en cours dans l'État de la situation financière diminueront beaucoup. Les changements découlant de l'adoption de l'IFRS 15 seront d'abord publiés en date du 31 mars 2019 et ne seront pas encore pris en compte dans le plan d'entreprise de la CCC.

## Audits et contrôles

Le plus récent audit mené par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a porté sur l'exercice terminé le 31 mars 2018, qui a abouti à un avis d'audit sans réserve. En plus des audits réguliers que le BVG a menés, la CCC subit un examen spécial qui s'achèvera en 2019.

## RESPECT DES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

### 1. Lettre de mandat du ministre de la Diversification du commerce international

La lettre de mandat du ministre définit les priorités du gouvernement du Canada étant la croissance de la classe moyenne, une gouvernance ouverte et transparente, un environnement technologique propre, une économie robuste, la force reposant sur la diversité, ainsi que la sécurité et des débouchés<sup>12</sup>. La CCC favorise la réalisation de ces objectifs stratégiques. Les services de passation de contrats de la Corporation permettent l'expansion du commerce international et la croissance de la classe moyenne. Les services de la CCC permettent aussi de diminuer les risques associés au commerce international, offrant ainsi aux exportateurs canadiens la possibilité de rechercher des débouchés dont ils ne pourraient pas profiter autrement. En outre, en tant que société d'État, la CCC se conforme aux normes gouvernementales sur la gouvernance ouverte et transparente, et appuie les multinationales ainsi que les PME pour susciter la création d'emplois et de débouchés pour tous les Canadiens. Ces sociétés pourraient généralement être détenues ou appartenir à des femmes, à des Autochtones, à des jeunes et à de nouveaux immigrants de partout au Canada.

<sup>11</sup> C'est en vertu de l'IFRS aux fins de comptabilité et de prise en compte des produits que la CCC est devenue « mandataire ».

<sup>12</sup> Lettre de mandat du ministre de la Diversification du commerce international (28 août 2018). Accès en ligne : <https://pm.gc.ca/fra/lettre-de-mandat-du-ministre-de-la-diversification-du-commerce-international-28-aout-2018>

## 2. Énoncé économique de l'automne

Le gouvernement du Canada, dans le document intitulé *Énoncé économique de l'automne* pour l'année 2018, a annoncé son intention de dynamiser les possibilités d'exportations des sociétés canadiennes et de diversifier les activités commerciales outre-mer du Canada. À cette fin, le gouvernement du Canada lancera une stratégie de diversification des exportations pour augmenter de 50 % les exportations outre-mer d'ici à 2025<sup>13</sup>.

Cette stratégie comporte trois volets :

- Consolidation des corridors commerciaux vers l'Asie et vers l'Europe
- Amélioration du soutien aux sociétés qui envisagent de pénétrer les nouveaux marchés
- Offre accrue de services commerciaux aux exportateurs

La CCC est l'acteur tout désigné pour contribuer à ces priorités commerciales. En effet, la croissance des exportations dans les secteurs d'activité aux services tarifés de la CCC devrait enregistrer une hausse de 67 % durant la période de ce plan d'entreprise en 2024. La stratégie de diversification de la CCC comporte une aide aux sociétés pour explorer de nouveaux marchés, notamment en Asie et en Europe. Par ailleurs, la CCC assure une aide concrète et des services commerciaux aux exportateurs grâce à son service de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, et elle cherche des moyens d'améliorer la participation des PME.

## 3. Autres priorités stratégiques

**Expansion commerciale en chine** – La CCC continue de gérer dix (10) bureaux commerciaux canadiens établis en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada. Ces bureaux constituent un élément stratégique de l'approche du gouvernement du Canada à l'appui des entreprises canadiennes actives dans cette région. La CCC gère ces bureaux de façon efficace et économique, apportant de la valeur aux

entreprises canadiennes et à Affaires mondiales Canada.

**Soutien aux contrats gouvernementaux** – Les services d'approvisionnement de la CCC donnent aux organismes gouvernementaux la capacité de passer des contrats pour assurer la prestation des programmes du gouvernement du Canada, surtout pour le soutien d'urgence lors de sinistres. Le soutien de la CCC est offert par l'intermédiaire de protocoles d'ententes (PE) spécialement conçus en ce sens avec les ministères et organismes du gouvernement du Canada. L'an dernier, ces accords ont facilité la contribution aux projets de 21 pays et organismes internationaux bénéficiaires visant des biens courants, des services de spécialisation et de formation, l'approvisionnement et l'installation d'équipement spécialisé, ainsi que des services de construction de locaux.

**Respect du code de conduite responsable des affaires** – La CCC se conforme à l'orientation fournie par le ministre de la Diversification du commerce international, dans sa lettre du 24 septembre 2018, dans laquelle il a demandé à la CCC de s'assurer que les droits de la personne, la transparence et la conduite responsable des affaires sont considérés comme des principes directeurs essentiels<sup>14</sup>. La CCC mise sur ses forces en ce qui a trait à la conformité en matière d'intégrité pour améliorer son cadre de conduite responsable des affaires et s'assurer de l'application de l'orientation du ministre d'ici à juin 2019. Ce cadre respectera les Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des organisations multilatérales et le projet de loi C-47, qui permettra au Canada d'accéder au Traité sur le commerce des armes. Ce processus interne complétera le régime de contrôle des exportations du gouvernement du Canada défini dans la *Loi sur les licences d'exportation et d'importation* (LLEI) et dans les règlements et politiques connexes.

<sup>13</sup> Gouvernement du Canada. Énoncé économique de l'automne 2018. Accès en ligne : [https://budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/nrc/2018-11-21\\_2-fr.html](https://budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/nrc/2018-11-21_2-fr.html)

<sup>14</sup> Lettre du ministre de la Diversification du commerce international au président du conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne (24 septembre 2018). Accès en ligne : <https://www.international.gc.ca/global-affairs-affaires-mondiales/partners-partenaires/ccs/letter-lettre.aspx?lang=fra>

## 02 Objectifs, activités et résultats stratégiques



Le contexte mondial est dynamique, créant ainsi des débouchés et des défis pour les exportateurs canadiens. Le programme commercial du gouvernement du Canada est ancré dans des accords de libre-échange qui structurent le commerce international et la création d'une aide au commerce pour lever les barrières et éliminer l'incertitude dans une grande diversité de marchés. Les outils offerts par le gouvernement pour faciliter le commerce, comme la CCC, jouent un rôle essentiel en aidant les exportateurs à naviguer dans les marchés complexes et en atténuant les risques auxquels s'exposent les entreprises qui font des affaires à l'étranger. À ce titre, la Corporation évolue continuellement pour répondre aux besoins des futurs exportateurs canadiens, conformément au programme commercial du gouvernement du Canada.

Dans le cadre de son plan d'entreprise, la CCC vise à accentuer son incidence sur le commerce au moyen d'une nouvelle stratégie de diversification par laquelle elle intensifie ses efforts dans les principaux secteurs d'activité, comme le secteur des infrastructures, et en adoptant une nouvelle

stratégie pour les petites et moyennes entreprises (PME) exportatrices afin de les aider plus directement. Les objectifs de croissance ambitieux s'appuient sur les progrès de la CCC à l'égard de la conduite responsable des affaires. La CCC, déjà étiquetée comme « meilleure de sa catégorie » en matière de lutte à la subornation et à la corruption, instaure une nouvelle approche d'évaluation du respect des droits de la personne qui guidera sa prise de décisions en matière de soutien à l'exportation.

La nouvelle orientation décrite dans ce plan d'entreprise a bénéficié du forum sur l'élaboration de stratégies organisé par le Conseil d'administration et la direction de la CCC. En procédant à l'examen de son orientation stratégique en fonction des principales priorités du programme commercial du gouvernement du Canada, ainsi que ses propres contraintes et leviers fiscaux et organisationnels, la CCC a pu dégager des réalités contextuelles clés pour réorienter la stratégie. Ces réalités contextuelles sont prises en compte dans le tableau ci-dessous :



<b>Diversification du commerce</b>	L'augmentation du protectionnisme et de l'incertitude à l'échelle mondiale dans les marchés d'exportation traditionnels, met en lumière la nécessité pour les exportateurs canadiens d'élargir leurs horizons et d'assurer leur expansion dans les marchés en développement.
<b>Nouveaux secteurs en croissance et soutien aux PME</b>	Pour maintenir la prospérité constante du Canada comme pays exportateur dans un monde en transformation, il faut prêter attention aux nouveaux secteurs en croissance, comme celui des technologies propres. Par ailleurs, il est nécessaire de soutenir les PME pour assurer leur croissance et leur prospérité dans le commerce international.
<b>Conscience sociale des entreprises et commerce</b>	Le Canada souhaite devenir un acteur exemplaire de la conduite responsable des affaires et cherche à faire du commerce un véhicule de promotion et d'adoption de ces valeurs.

Les principaux objectifs de la CCC consistent à « accroître les exportations canadiennes grâce à la diversification ». À ce jour, les efforts de diversification de la CCC sont prometteurs en matière de repérage de débouchés et de solides perspectives commerciales. Or, en raison de la volatilité et du caractère inhérent au modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, du cycle de gestation des recherches de débouchés et de la durée des étapes jusqu'au plein déploiement de la stratégie de diversification de la CCC, il faudra plusieurs années pour concrétiser tous les résultats escomptés de cette stratégie.

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES ORGANISATIONNELS

D'après les secteurs d'intérêt mentionnés plus haut, la CCC a fixé les objectifs organisationnels à

atteindre : 1) augmenter les débouchés pour les exportateurs canadiens dans les secteurs d'intérêt stratégique et assurer un effort soutenu en matière de diversification; 2) accorder de l'importance à la croissance des secteurs des infrastructures et des PME en explorant de nouvelles façons d'interagir directement avec les PME; et 3) faire connaître davantage la CCC comme un partenaire de confiance et de choix en commerce international possédant l'expertise commerciale nécessaire pour aider les exportateurs canadiens à saisir de meilleures occasions d'affaires. La CCC, misant sur ces objectifs, fera profiter les exportateurs canadiens d'un soutien ciblé conformément au programme commercial du gouvernement du Canada.

Un sommaire des objectifs et des mesures de rendement de la CCC est présenté ci-dessous :

Secteur	Description	Objectif de la CCC	Mesure du rendement
<b>Diversification du commerce</b>	L'augmentation du protectionnisme et de l'incertitude à l'échelle mondiale dans les marchés d'exportation traditionnels, met en lumière la nécessité pour les exportateurs canadiens d'élargir leurs horizons et d'assurer leur expansion dans les marchés en développement.	<b>Croissance résultant de la diversification</b>	Croissance en valeur de contrats signés (VCS) et de résultats d'exploitation
<b>Nouveaux secteurs en croissance et soutien aux PME</b>	Pour maintenir la prospérité constante du Canada comme pays exportateur dans un monde en transformation, il faut prêter attention aux nouveaux secteurs en croissance, comme les secteurs des infrastructures et des technologies propres. Par ailleurs, il est nécessaire de soutenir les PME pour assurer leur croissance et leur prospérité dans le commerce international.	<b>Créer des débouchés commerciaux</b>	Augmentation du nombre des exportateurs canadiens que la CCC soutient, tout particulièrement les PME
<b>Conscience sociale des entreprises et commerce</b>	Le Canada souhaite devenir un acteur exemplaire de la conduite responsable des affaires et cherche à faire du commerce un véhicule de promotion et d'adoption de ces valeurs.	<b>Partenaire de confiance en commerce international</b>	Application du taux de recommandation net et de l'indice de mobilisation des employés de la CCC

## ACTIVITÉS IMPORTANTES PRÉVUES

Les investissements stratégiques dans le personnel, les procédés, les systèmes et les équipes ces dernières années ont permis à la CCC de se positionner pour exécuter ce nouveau plan d'entreprise ambitieux. Pour assurer sa réussite, la Corporation doit faire des investissements stratégiques en comprenant mieux les besoins de sa clientèle et en adoptant une approche collaborative pangouvernementale pour fournir des perspectives commerciales aux exportateurs canadiens.

Bien que la CCC vise habituellement les grands exportateurs, elle a aussi généré des retombées positives importantes pour les PME exportatrices canadiennes qui ont décroché des marchés par l'intermédiaire de la chaîne d'approvisionnement. En 2018-2019, la CCC a aidé plus de 1 300 PME grâce à des activités commerciales indirectes. Malgré ces effets positifs indirects sur les PME, la CCC cherchera activement des moyens de collaborer avec EDC, la BDC et divers organismes gouvernementaux pour accroître sa capacité à aider les PME à exporter. Les efforts initiaux en ce sens seront axés sur le secteur des technologies propres durant le premier trimestre de l'exercice 2019-2020.

En exploitant sa capacité (la meilleure de sa catégorie) de conformité en matière d'intégrité et de lutte à la subornation, et d'évaluation complète et d'atténuation proactive des risques, la CCC améliore son code de conduite responsable des affaires en renforçant ses pratiques de respect des droits de la personne afin de se tailler une place lui permettant de prendre certaines décisions quant au développement des affaires. Cela ajoutera à sa proposition de valeur parce que les exportateurs canadiens seront ainsi motivés à introduire de telles pratiques dans leur processus de prise de décision. Ainsi, la CCC se conforme à l'optique élargie du Canada visant à utiliser le commerce international comme véhicule de promotion de ses valeurs centrales.

À l'intersection des divers efforts de la CCC, une proposition de valeur exceptionnelle pour les clients potentiels émerge. Plus précisément, les exportateurs, que les nombreux risques pourraient autrement décourager, notamment le risque d'atteinte à la réputation lié à la complexité d'une occasion d'exportation dans un pays peu familier, peuvent compter sur la collaboration de la CCC pour limiter ces risques. Cette approche ouvre de nouvelles possibilités pour les exportateurs afin que ces derniers puissent prospérer dans des marchés à risque plus élevé et réussir à promouvoir les valeurs canadiennes.



D'après les objectifs de la CCC, on prévoit ces activités stratégiques clés :

Objectifs	Activités	Chemin des réalisations
<b>1. Croissance résultant de la diversification</b>		
<i>Demande et sensibilisation croissantes relatives aux services de la CCC</i>	<p>Miser sur l'accélération des relations actuelles et sur l'établissement de nouvelles relations avec les exportateurs et des acheteurs de gouvernements étrangers pour augmenter la demande dans ces secteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aérospatiale</li> <li>• Infrastructures</li> <li>• Technologies propres, environnement et énergie</li> <li>• Technologies de l'information et des communications (TIC)</li> <li>• Défense</li> </ul>	<p>Établir et exécuter les stratégies sectorielles pour nouer des relations et bâtir un ensemble de projets de transactions dans les secteurs précisés.</p> <p>Attribuer des ressources pour mettre davantage l'accent sur le secteur des infrastructures et accélérer la croissance du nombre de perspectives commerciales.</p> <p>Élaborer et exécuter les stratégies régionales pour nouer des relations et bâtir un ensemble de projets de transactions dans les marchés stratégiques.</p> <p>Élargir l'orientation sectorielle de la CCC pour inclure d'autres secteurs.</p>
<i>Sensibilisation auprès de l'industrie et des exportateurs pour faire connaître la proposition de valeur de la CCC</i>	<p>Former une table ronde officielle des intervenants.</p>	<p>Instaurer et exécuter les programmes de promotion destinés à l'industrie et aux exportateurs.</p> <p>Participer aux missions commerciales et à d'autres activités pour faire connaître la proposition de valeur de la CCC.</p> <p>Explorer les occasions d'affaires créées par le groupe de gestion conjointe des comptes des technologies propres<sup>15</sup>.</p>
<i>Engagement maintenu envers les clients actuels et les services aux entreprises</i>	<p>Continuer de fournir un soutien collaboratif axé sur le client aux exportateurs canadiens.</p> <p>Assurer l'accès continu au marché des États-Unis grâce à l'APPD et soutien des clients obtenus grâce à l'APPD dans le cadre de ventes à d'autres pays étrangers.</p>	<p>Participer à des activités pour atteindre l'excellence dans les secteurs d'activité actuels, notamment :</p> <p>Mettre en œuvre un nouveau processus d'examen du risque lié à la gestion des contrats</p> <p>Renforcer les processus de gestion du risque</p> <p>Mettre en œuvre un système de gestion de l'information pour favoriser la collaboration interne</p> <p>Obtenir la rétroaction des clients ciblée et proactive au moyen d'un nouveau processus « d'expression des besoins du consommateur » pour consolider la proposition de valeur de la CCC.</p>

Objectifs	Activités	Chemin des réalisations
<b>2. Créer des débouchés commerciaux</b>		
<i>Exploration du soutien direct aux PME</i>	<p>Miser sur l'expérience actuelle avec les PME par l'intermédiaire de la chaîne d'approvisionnement, particulièrement dans le secteur des technologies propres, pour explorer des projets pilotes avec des partenaires gouvernementaux.</p>	<p>Explorer les possibilités de travailler en partenariat avec l'EDC et la BDC à des initiatives pilotes novatrices en vue de fournir une aide interorganisationnelle aux PME exportatrices, et trouver des façons de les protéger contre les risques financiers.</p>

<sup>15</sup> Le groupe Gestion conjointe des comptes comprend actuellement Exportation et développement Canada (EDC), la Banque de développement du Canada (BDC), Technologies du développement durable Canada (TDCC) et Service des délégués commerciaux (SDC).

Objectifs	Activités	Chemin des réalisations
<b>3. Partenaire de confiance en commerce international</b>		
<i>Amélioration du code de conduite responsable des affaires</i>	Miser sur l'expérience de la CCC en ce qui a trait à la conformité en matière d'intégrité, et réévaluer ses politiques et procédures, notamment la diligence raisonnable, pour s'assurer de faire de la CCC un chef de file à cet égard.	Instaurer de nouvelles politiques et procédures pour régir les processus d'évaluation des risques et de diligence de la CCC, conformément aux Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.  Recourir au CDP nouvellement créé pour formuler des recommandations et superviser les politiques et les processus.
<i>Organisation optimisée et viable</i>	Maintenir le cap sur l'instauration d'une initiative d'amélioration continue et sur la préconisation d'une organisation allégée afin d'assurer une meilleure expérience aux exportateurs et des processus plus efficaces.  Se concentrer sur l'amélioration des diverses compétences pour que la CCC puisse mieux soutenir les exportateurs de demain.	Offrir une formation continue pour instaurer une culture du perfectionnement continu et un système de mesure du rendement.  Proposer un modèle de durabilité financière pour garantir la viabilité à long terme de la CCC.
<i>Renouvellement de la stratégie de marketing de la CCC</i>	Renouveler la stratégie de marketing de la CCC pour augmenter la sensibilisation à sa proposition de valeur et pour assurer un engagement plus profond grâce à une approche de développement des affaires proactive.	Faire appel à des conseillers externes pour évaluer la sensibilisation des intervenants à l'égard de la CCC et pour élaborer une approche permettant d'éduquer les intervenants et les clients sur la proposition de valeur de la CCC.  Élaborer du contenu et un programme de promotion pour faire en sorte que la proposition de valeur de la CCC soit claire et reconnue.  Obtenir l'avis de clients ciblés de façon ciblée et proactive au moyen d'un nouveau processus « d'expression des besoins du consommateur » pour consolider la proposition de valeur de la CCC.  Améliorer le dialogue et la communication entre la CCC et l'appareil pangouvernemental pour garantir une approche collaborative en matière d'aide aux exportateurs.

## PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES ACTUELLES

La réalisation de ces objectifs nécessite l'engagement de la CCC à respecter ces priorités opérationnelles :

- Respect des priorités du gouvernement du Canada
- Clarté du contrôle des étapes du dépistage de débouchés et du développement des perspectives commerciales
- Renforcement de la gestion du risque
- Saines pratiques de gestion des contrats
- Investissement dans la main-d'œuvre et les compétences
- Approche collaborative des projets
- Maintien de la discipline financière



## FICHE DE RENDEMENT ORGANISATIONNEL

Objectif stratégique	Mesure du rendement
1. Croissance résultant de la diversification	Croissance en valeur de contrats signés (VCS) et de résultats d'exploitation
2. Création de débouchés commerciaux	Augmentation du nombre des exportateurs canadiens que la CCC soutient, tout particulièrement les PME
3. Partenaire de confiance en commerce international	Application du taux de recommandation net et de l'indice de mobilisation des employés de la CCC

Valeur des contrats signés (VCS)				Effectifs et finances			
Mesure du rendement	Prévisions 2018-2019	Cible 2019-2020	Cible de la période du plan 2023-2034	Mesure du rendement	Prévisions 2018-2019	Cible 2019-2020	Cible de la période du plan 2023-2034
Valeur des contrats signés (VCS) – M\$	1 649 \$	1 495 \$	1 890 \$	Résultat d'excédent d'exploitation (déficit) – en milliers de \$	(2 945 \$)	(5 451 \$)	433 \$
Diversification et croissance <sup>1</sup> – M\$	698 \$	550 \$	920 \$	Indice de mobilisation des employés*	67	70	>75
Approche axée sur le client				Politique publique			
Mesure du rendement	Prévisions 2018-2019	Cible 2019-2020	Cible de la période du plan 2023-2034	Mesure du rendement	Prévisions 2018-2019	Cible 2019-2020	Cible de la période du plan 2023-2034
Taux de recommandation net <sup>2</sup>	38	42	>50	VCS APPD – M\$	680 \$	675 \$	700\$
Exportateurs soutenus : <sup>4*</sup>				PME soutenues : <sup>5</sup>			
Clients <sup>3</sup>	163	175	>200	Direct <sup>6</sup>	75	80	>100
Exportateurs avec débouchés	40	65	>100	Indirect <sup>7</sup>	1390	1400	>2000

1 Répercussions de la stratégie de diversification sur la valeur des contrats signés avec services tarifés permettant de générer de la croissance dans les secteurs d'activité Défense et sécurité mondiales (DSM) et Affaires commerciales internationales (ACI), à l'exception des programmes avec le Cuba et de gestion des systèmes de loterie. Augmentation de 67 % au cours de la période de planification.

2 Selon une nouvelle formule de calcul du taux de recommandation net conforme au calcul général du taux de recommandation net.

3 Les clients sont définis comme les sociétés canadiennes dont les contrats actifs sont sous la gestion de la CCC.

4 Somme des clients et des exportateurs canadiens ayant des débouchés.

5 Pour la CCC, une PME est définie comme étant une entreprise canadienne : i) qui compte moins de cinq cents (500) employés à son effectif; et ii) qui génère moins de cinquante millions de dollars (50 000 000 \$) en ventes annuelles.

6 Les PME classées sous Direct sont celles ayant conclu des contrats directement avec la CCC.

7 Les PME classées sous Indirect sont celles que la CCC a intégrées à ses contrats conclus avec de grands exportateurs canadiens.

\* Indicateurs comparatifs : Taux de recommandation net (de -100 à +100). Un taux positif est jugé bon, supérieur à 50 est jugé excellent et supérieur à 70, de calibre mondial; un indice de mobilisation des employés supérieur à 75 pour une petite organisation du secteur public est jugé excellent (Source : TalentMap 2017).

# Évaluation des risques

## APERÇU DES RISQUES POUR LA CCC

La CCC a une approche en deux temps en gestion du risque des transactions liées à l'exportation. Premièrement, les principaux facteurs de risque sont évalués avant d'accepter un exportateur canadien comme client. La CCC fait preuve de diligence raisonnable pour évaluer les capacités techniques, administratives et financières de l'exportateur à exécuter le projet ciblé, et évalue les éléments du code de conduite responsable des affaires liés à la transaction, incluant la question des droits de la personne. Deuxièmement, tous les risques associés au rendement d'un projet donné sont attribués à l'exportateur canadien en vertu de mécanismes contractuels. Au chapitre des obligations contractuelles, la CCC s'appuie sur la solidité financière du bilan de l'exportateur pour bien s'assurer que celui-ci peut remplir son obligation d'indemniser la CCC advenant d'éventuelles pertes en raison de sa participation à un projet. Autrement dit, la CCC s'assure que l'exportateur possède les moyens financiers lui permettant de la dédommager en cas de non-respect des modalités contractuelles dans la réalisation d'un projet donné.

D'après le paragraphe précédent, les principaux risques résiduels pour la CCC sont associés au risque d'atteinte à la réputation par les acheteurs étrangers advenant le retard ou l'arrêt des travaux en raison du fait que l'exportateur est incapable de respecter ses obligations contractuelles.

## RISQUES LIÉS AU PLAN D'ENTREPRISE

La CCC considère ce qui suit comme les principaux risques pouvant nuire à la réalisation des objectifs du plan d'entreprise :

- **Risques financiers :**
  - **Risque de concentration :** Ce risque découle de la dépendance relative de la CCC aux frais perçus dans le cadre d'un faible nombre d'importantes transactions sur le plan financier. En conséquence, les changements apportés aux attentes quant à la portée ou à l'exécution peuvent entraîner des changements concernant les produits d'exploitation de la CCC.
  - **Risque structurel :** La CCC offre des services sans frais en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) alors qu'elle en finance les coûts.
  - **Suffisance du capital :** La CCC dispose d'un modèle de suffisance du capital pour mesurer le risque financier de pertes inattendues comportant un risque lié aux transactions d'exportation, à l'exploitation et au crédit. Depuis le 31 octobre 2018, la valeur nette de la CCC, soit environ 23 millions de dollars, suffit à couvrir la probabilité de ces risques calculés grâce à ce modèle.
- **Risque lié à l'environnement commercial :** La Corporation mène ses activités dans des marchés difficiles, où les budgets de l'État peuvent changer brusquement et fréquemment en raison d'un risque politique, ce qui complique la réalisation de l'objectif des ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement. De plus, en raison des pressions du protectionnisme et de la polarisation sur le contexte du commerce mondial, la pertinence du modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et du désir du Canada de devenir un partenaire de choix peut varier pour certains marchés.
- **Risque lié à l'exécution de la stratégie :** La stratégie de diversification de la CCC témoigne d'un ambitieux changement d'orientation. Les changements de cette ampleur comportent des risques. Par conséquent, la CCC considère les risques suivants comme étant inhérents au plan d'entreprise : risques liés à la mise en œuvre, aux conditions changeantes et à l'incertitude, ainsi qu'aux capacités financière et organisationnelle nécessaires pour exécuter cette stratégie.

# 03 Aperçu financier



## Hypothèses de planification

### Hypothèses relatives au contexte à la planification pour le plan d'entreprise 2019-2020 à 2023-2024

- **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 et les changements de direction peuvent influencer la viabilité de l'ensemble des projets dans certains pays clés. Ces influences sont exacerbées là où il y a une concentration de projets.
- **Contraintes réglementaires** : Un resserrement des exigences réglementaires canadiennes, notamment en ce qui a trait au projet de loi C-47, et l'exercice d'une diligence

raisonnable plus rigoureuse à l'égard des risques par la CCC pourraient entraîner de l'incertitude pour les exportateurs canadiens dans les secteurs de la défense et de l'aérospatiale.

- **Atteintes à la réputation** : La couverture médiatique récente de contrats clés de la CCC pourrait amener les exportateurs canadiens à revoir le modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement.
- **Double rôle de la CCC** : La recherche d'un équilibre entre le mandat d'intérêt public de la CCC et l'exercice de son rôle à des fins purement commerciales nuit à la capacité de la CCC de parvenir à la viabilité financière.
- **Absence de crédit parlementaire** : Par le passé, la CCC recevait un crédit parlementaire pour les travaux qu'elle exécutait en vue de remplir les obligations du Canada dans le cadre de l'APPD. Ce crédit a été éliminé graduellement selon les instructions ministérielles, ce qui a été décrit dans le plan d'entreprise de 2014-2015. Par conséquent, le modèle financier ne prévoit aucun crédit parlementaire.

- **Concentration financière** : Le modèle financier ne prévoit aucune perte de valeur pour le contrat dans le cadre d'un important projet.
- **Contrôles des coûts rigoureux** : Au-delà des taux d'inflation habituels, des investissements supplémentaires ont été limités aux fonctions de développement des affaires et de gouvernance des risques qui contribuent aux revenus supplémentaires au cours de la période de planification.

## Caractère des incidences commerciales et financières de la CCC

L'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) est un programme politique administré par la CCC au nom du gouvernement du Canada. L'an dernier, environ 5 300 emplois canadiens étaient directement soutenues par des contrats conclus avec le DoD dans le cadre du programme de l'APPD. L'industrie canadienne de la défense produit des technologies d'avant-garde au niveau mondial, des technologies auxquelles les États-Unis ont un accès direct grâce à l'APPD. Cela permet d'entretenir une industrie de la défense canadienne bien plus forte que ce que pourrait offrir, à lui seul, le marché intérieur. Pour les entreprises canadiennes, le marché du DoD est souvent un tremplin qui leur permet de rehausser leur compétitivité et de décrocher d'autres contrats de vente à l'échelle mondiale. La CCC n'impose aucuns frais pour ses services d'administration de l'APPD. Par conséquent, la Corporation cumule des coûts annuels d'environ 12 millions de dollars, qu'elle doit assumer grâce à d'autres services tarifés. L'APPD est une composante inhérente de la relation commerciale bilatérale avec les États-Unis. Il contribue à faire respecter et à maintenir l'intégration de l'infrastructure industrielle de défense de l'Amérique du Nord. En conséquence, le rôle de la CCC dans l'administration de l'APPD constitue une partie de ses objectifs de politique publique de la Corporation.

Les services de la CCC visent un créneau, ce qui entraîne une grande fluctuation de son volume d'affaires et complique la modélisation de ses données financières. Comme il est indiqué plus haut, les contrats de gouvernement à

gouvernement comportent souvent des projets d'exportation et d'investissement hautement complexes, politiquement délicats et nécessitant un important engagement financier. Par conséquent, il est difficile de prévoir le moment et la certitude de la signature du contrat. Il n'est pas rare qu'une vente prenne plusieurs années, du repérage du débouché à la conclusion du contrat. Les cycles des élections, les catastrophes naturelles et les événements mondiaux ont tous des conséquences sur la capacité d'une administration gouvernementale étrangère à conclure de manière satisfaisante une importante transaction de gouvernement à gouvernement. De plus, les marchés dans lesquels les exportateurs canadiens requièrent de l'aide ont tendance à être ceux où la corruption, le respect des droits de la personne et l'efficacité du système juridique local compliquent considérablement la négociation commerciale, ce qui met en lumière l'importance de la proposition de valeur de la CCC.

Comme les activités de la CCC se situent dans un créneau précis, les ventes ont plutôt tendance à nécessiter une seule transaction, et les transactions récurrentes année après année constituent une exception plutôt que non la règle. Comme peu de projets se ressemblent, il est nécessaire d'évaluer les risques et les débouchés, ainsi que les avantages de chacun d'entre eux.

La viabilité du modèle financier de la CCC repose directement sur sa capacité à conclure d'importants contrats d'exportation à long terme avec de grands exportateurs canadiens. L'approche en deux temps de la gestion du risque de la CCC, traitant d'abord la réduction du risque lié au rendement de l'exportateur, puis le transfert de tous les risques non couverts d'une transaction pour l'exportateur canadien dans le cadre d'un contrat national, a pour conséquence involontaire de limiter le nombre de PME en mesure de faire des affaires avec la CCC. Bien que la CCC favorise la croissance des PME, la participation de celles-ci aux contrats de la CCC se résume à entrer dans les chaînes d'approvisionnement des grands exportateurs qui forment la clientèle traditionnelle de la CCC. Rappelons que, dans le cadre d'une nouvelle stratégie d'entreprise, la CCC cherche d'autres moyens d'élargir son assistance aux PME.



## VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS

La valeur des contrats signés (VCS) représente la valeur des contrats conclus et de leurs modifications pendant un exercice financier donné. Elle mesure la valeur totale des biens et services à fournir pendant toute la durée d'un contrat et, par la même occasion, représente la valeur totale du contrat au moment de sa signature. Une analyse des dernières tendances révèle que seulement 10 % des débouchés aboutissent à la conclusion d'un contrat, ce qui illustre l'importance de bâtir des relations et de générer des débouchés. Les hypothèses de croissance commerciale sont fondées sur les estimations de la VCS de la CCC, lesquelles devraient passer de 1,5 milliard de dollars en 2019-2020 à 1,9 milliard de dollars en 2023-2024.

## OPÉRATIONS COMMERCIALES

Les opérations commerciales (OC) mesurent le débit de la CCC, soit la valeur des biens et services offerts grâce à ses contrats à une période donnée. Ainsi, la prévision des OC est basée 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. On prévoit une croissance des opérations commerciales (OC), dont la valeur passerait de 2,4 milliards de dollars en 2019-2020 à 2,8 milliards de dollars en 2022-2023. L'an dernier, les opérations commerciales ont subi une baisse de 275 millions de dollars, attribuable en grande partie à une réduction des livraisons attendues relativement au contrat dans le cadre d'un important projet.

## FRAIS DE SERVICE

Les frais pour les projets individuels sont fixés selon la politique de tarification de la CCC pour un secteur d'activité donné. Le taux des frais de services tarifés s'applique à la valeur estimée des biens et services à fournir ou des travaux à effectuer, en conformité avec la prévision des OC.

Selon ce modèle, les frais de service passent de 26,2 millions de dollars en 2019-2020 à 36,1 millions de dollars en 2023-2024.

## AUTRES PRODUITS

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

## PRODUITS D'INTÉRÊT

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

## GAIN (PERTE) SUR LES OPÉRATIONS DE CHANGE

Aucun gain ni perte de change n'est prévu dans le budget, même si l'on anticipe une légère appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain au cours de la période de planification. Les contrats que la Corporation conclut avec des acheteurs étrangers sont assortis à des contrats correspondants, d'une valeur équivalente compte tenu 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

Le budget prévu pour les dépenses de remédiation de contrats est d'environ 50 000 \$ par année de 2019-2020 à 2023-2024. La prévision annuelle est inférieure à la moyenne des frais engagés en trois ans. La CCC a obtenu des résultats exceptionnels ces dernières années, principalement grâce à l'attention accrue prêtée à sa gestion des risques.

## FRAIS D'ADMINISTRATION

Au cours des dernières années, la CCC a fait une série d'investissements en développement des affaires – dans la main-d'œuvre, les processus et les systèmes – pour propulser la croissance de ses transactions d'exportation, conformément à sa stratégie de diversification.

Dans ce que prévoit son plan d'entreprise pour 2019-2020, les frais d'administration augmentent, passant de 32,8 millions de dollars en 2019-2020 à 36,6 millions de dollars en 2023-2024 durant la période de planification. C'est une augmentation totale de 11 % pendant la durée du plan organisationnel, soit moins de 3 % par an. Ces augmentations sont largement attribuables à l'inflation et aux hausses liées aux salaires et aux avantages sociaux, ainsi qu'aux investissements réservés aux fonctions associées au développement des affaires et à la gouvernance durant l'an un de la période de planification.

Par rapport au plan d'entreprise 2017-2018, les frais d'administration prévus ont diminué de plus de 10 millions de dollars, au total, par rapport à toute la période de planification de 2017-2018 à 2021-2022, soit de 2 millions de dollars par an, en moyenne.

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

La CCC continue de renforcer sa philosophie de l'amélioration continue, grâce à la mise en œuvre des changements apportés aux processus pour favoriser les gains en efficacité et la redistribution des ressources, ce qui a pour effet d'accroître sa capacité globale.

## Conformité aux Normes internationales d'information financière (IFRS)

Comme il est indiqué précédemment dans son plan d'entreprise, la CCC produit ses états financiers en conformité avec les Normes internationales d'information financière (IFRS). En mai 2014, le Conseil des normes comptables internationales (CNCI) a publié la norme *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (IFRS 15). Les modifications supplémentaires publiées en avril 2016 établissent un cadre complet pour identifier les clients et définir les obligations de résultat, déterminer si les entités agissent comme agents ou comme mandants, et comptabiliser, mesurer et divulguer les produits. L'IFRS 15 devra être appliquée de façon rétroactive pour les périodes annuelles à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

L'IFRS 15 aura une grande incidence sur les états financiers de la Corporation en raison d'un changement de classe, de mandant à mandataire aux fins de comptabilisation des produits. L'état du résultat global en subira fortement le contrecoup parce que les OC, et leurs coûts compensatoires, ne seront plus présentés au poste des résultats de cet état (2,5 milliards de dollars prévus pour l'exercice 2018-2019). De plus, les soldes des actifs et des passifs liés aux comptes débiteurs et créditeurs, les paiements anticipés et ceux des travaux en cours dans l'État de la situation financière diminueront beaucoup. Les changements découlant de l'adoption de l'IFRS 15 seront d'abord publiés en date du 31 mars 2019 et ne seront pas encore pris en compte dans le plan de la CCC.

## Audits et contrôles

Le plus récent audit mené par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a porté sur l'exercice terminé le 31 mars 2018, qui a abouti à un avis d'audit sans réserve. En plus des audits réguliers que le BVG a menés, la CCC subit un examen spécial qui s'achèvera en 2019.

# Annexes



## **ANNEXE A : LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE**

La CCC mène ses activités conformément à la directive formulée par le ministre de la Diversification du commerce international dans l'Énoncé des priorités et responsabilités (EPR) de la CCC daté du 22 décembre 2017. La CCC n'a pas encore reçu d'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) pour 2018.



REC'D  
CCC

JAN 17 2018

DEC 22 2017

Mr. Stephen Sorocky  
Interim Chairperson, Board of Directors  
Canadian Commercial Corporation  
700-350 Albert Street  
Ottawa ON K1A 0S6

Dear Mr. Sorocky:

All Canadians benefit from international trade. It creates well-paying jobs for the middle class, opens up new markets, increases choice for consumers and lowers prices by reducing tariffs.

The Canadian Commercial Corporation (CCC) plays an important role in supporting the Government of Canada's trade objectives by helping Canadian companies access public sector procurement markets. I commend the efforts that CCC has made to diversify its portfolio to create new opportunities for Canadian exporters, such as the Bermuda Airport redevelopment project, smart meter business transformation in Barbados and potash sales to Bangladesh. I further note CCC's ongoing reconstruction efforts in the Caribbean, including a recent contract for a new cruise ship port in St. Kitts. Furthermore, I would like to recognize CCC's efforts in establishing foreign representation offices abroad in Peru, the United Arab Emirates and Thailand. I also congratulate CCC for securing over \$1 billion in contracts with the Cuban sugar and tourism industries since 1991.

With the objective of having CCC contribute further to increased Canadian exports, I am pleased to provide you with CCC's *Statement of Priorities and Accountabilities (SPA)* for 2018-2019 for the attention of CCC's Board of Directors and management. The SPA confirms CCC's mandate to support Canada's trade and investment agenda, and provides guidance for the corporation's strategic orientation in order to reflect the government's policy objectives for the coming year.

#### **Alignment with Canada's progressive trade and investment agenda**

The government has set out an ambitious progressive trade and investment agenda with the objective of achieving a 30 percent increase in the value of exports by 2025. I expect CCC to apply a progressive and inclusive lens to its business, adding consideration for groups previously under-represented in trade, such as Indigenous peoples, women, newcomers, new Canadians and youth. This should also include a focus on the needs of small and medium-sized enterprises (SMEs), and fostering an environment where they can thrive and grow.

.../2

Canada



As Minister of International Trade and in my role as Chief Marketing Officer, my overarching goal is to increase trade and attract investment to Canada as a means to create jobs. To that end, I look to CCC to participate in efforts to pursue new opportunities abroad, support the growth of firms to become global companies. Additionally, my focus remains on implementing the Comprehensive Economic and Trade Agreement between Canada and the European Union, expanding trade with large and fast-growing markets, and deepening our trade links with traditional partners. I ask that CCC work collaboratively with the Trade Commissioner Service (TCS) and Canadian exporters to further opportunities with foreign buyers taking advantage of the benefits of our trade agreements. I also ask that CCC give particular attention to Canadian firms pursuing business in emerging markets (i.e. China and India) and sectors identified as key Canadian priorities, including civil aviation, clean technology, information and communication technology, energy and defence. Lastly, I encourage CCC to consider the pursuit of infrastructure redevelopment projects in the Caribbean, which are of particular relevance given recent natural disasters in that region.

As the government refines Canada's progressive trade and investment agenda, I ask CCC to work closely with Global Affairs Canada to support its implementation. I ask that CCC continue to align its activities with government trade programs, prioritizing information sharing with the TCS and working together to enable exporters to succeed in international markets.

#### **Advance CCC's focus on growth and innovation**

CCC is seeking to diversify its portfolio to widen its list of Canadian exporters, the number of industries it supports and the number of foreign buyers with which it contracts. I encourage CCC to continue its focus on growth and innovation, and building upon the foreign representation that CCC has established to date. I further support its efforts in diversifying across a diverse set of sectors, including renewable energy, consistent with your 2017-2018 to 2021-2022 Corporate Plan. This will contribute to CCC's medium-term diversification objectives to expand to new geographic markets, including in Asia. In these efforts, I request that CCC continue to ensure that Canadian SMEs benefit from CCC's contracting opportunities, thereby helping SME's scale up through international trade. I request that CCC provide me with a report on CCC's activities related to growth and innovation by March 31, 2018.

#### **Continue to secure market access in the United States**

CCC is a key partner for Canadian companies under the Canada-U.S. Defence Production Sharing Agreement. I would encourage CCC to continue recognizing the importance of the U.S. market to Canadian companies and that CCC continue to promote Canada as a key partner and source of expertise in the U.S. defence and security sector. I understand the U.S. defence bill *National Defence Authorization Act* (NDAA) will have little effect on CCC operations as virtually all CCC contracts exceed the new NDAA threshold of US\$250,000.

I further encourage CCC's continued interagency cooperation and coordination efforts with the TCS, National Defence and Global Affairs Canada to maintain and expand Canadian defence and security commercial opportunities within the United States.

.../3

**Ensure that CCC remains fiscally sustainable**

I understand that CCC is undertaking best efforts to ensure fiscal sustainability over the medium term. I invite CCC to work with partners on solutions and to continue diversifying its portfolio with the objective of ensuring the corporation's financial growth. I ask that CCC continue to provide officials from Global Affairs Canada with quarterly updates on its planning, activities and results.

**Continue to advance Canada trade offices network in China**

I appreciate and commend CCC's efforts in working with Global Affairs Canada to operate and administer the 10 Canadian trade offices in China, a strategic element of the government's trade and export agenda. Global Affairs Canada is undertaking a review of options to ensure long-term sustainability of these offices, and I ask for CCC's continued support for our efforts to identify a long-term sustainable solution while operating these offices as efficiently and economically as possible.

**Negotiate a new CCC-Global Affairs Canada Memorandum of Understanding (MOU) on collaboration and coordination of services**

On May 22, 2014, Global Affairs Canada and CCC signed a MOU to enhance collaboration and coordination between CCC and the TCS. During the term of the MOU, CCC and Global Affairs Canada provided each other with tools, training and information to enhance engagement with foreign government decision-makers. I request that CCC continue to engage with departmental officials with an aim to create a new MOU by March 31, 2018.

**Complete the new significant projects instruction**

The 2017-2018 SPA directed CCC to prepare a contract instruction that includes both goods and services, in consultation with officials from Global Affairs Canada and the Department of Finance Canada. The new instruction will enhance oversight on all projects, for which the Crown remains ultimately responsible, and thereby improves accountability to Canadians. As this new document combines all previous oversight documents, I understand it may be attached to CCC's 2018-2019 to 2022-2023 Corporate Plan Treasury Board submission, if directed by Privy Council Office. CCC should continue its work on the instruction document. I look forward to receiving and reviewing this new instruction in the coming months.

**Ensure transparent, merit-based appointments reflective of Canada's diversity**

Canada's progressive trade agenda is reflective of the government's broader commitment to inclusion and diversity. This commitment is also evident in the government's desire to implement transparent and merit-based appointment processes which advance gender parity, and where Indigenous peoples and under-represented groups are better reflected in positions of leadership. I thank CCC for the support it has already given to the government in this regard.


.../4

- 4 -

I trust that the newly appointed CCC chairperson will work closely with departmental officials and those at the Privy Council Office to implement this new transparent and merit-based process to fill vacancies within its Board of Directors.

Canadians rightly expect to hold the government accountable for delivering on its commitments. I know that CCC has a key role to play in supporting economic growth, job creation and broad based prosperity. I trust that CCC will keep these objectives front and centre as it moves forward.

Sincerely,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'F. Champagne', with a long horizontal flourish extending to the right.

The Honourable François-Philippe Champagne, P.C., M.P.

c.c. Mr. Martin Zablocki  
President and Chief Executive Officer  
Canadian Commercial Corporation

# ANNEXE B : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

## TABLEAU A – ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(En milliers de dollars Canadiens)

	Réel	Prévu	Plan d'entreprise 2019-2020 à 2023-2024				
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>ACTIF</b>							
<i>Actifs courants</i>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	43 355 \$	67 683 \$	66 872 \$	56 220 \$	55 931 \$	56 391 \$	57 185 \$
Créances	1 212 712	204 025	203 377	214 981	223 091	232 803	209 774
Avances aux exportateurs canadiens	144 294	120 209	123 543	135 142	175 800	194 536	219 010
Avancement des travaux par les exportateurs Canadiens	5 731 733	3 419 149	2 844 773	2 213 407	1 639 982	1 182 162	833 212
	<u>7 132 094</u>	<u>3 811 066</u>	<u>3 238 564</u>	<u>2 619 751</u>	<u>2 094 804</u>	<u>1 665 891</u>	<u>1 319 181</u>
<i>Actifs à long terme</i>							
Immobilisations corporelles	3 096	2 895	3 394	3 769	3 195	2 570	1 945
<b>ACTIF TOTAL</b>	<u><b>7 135 190 \$</b></u>	<u><b>3 813 961 \$</b></u>	<u><b>3 241 958 \$</b></u>	<u><b>2 623 520 \$</b></u>	<u><b>2 097 999 \$</b></u>	<u><b>1 668 461 \$</b></u>	<u><b>1 321 127 \$</b></u>
<b>PASSIF</b>							
<i>Passifs courants</i>							
Créditeurs et charges à payer	1 191 322 \$	218 926 \$	217 827 \$	229 366 \$	237 807 \$	247 396 \$	224 358 \$
Avances des acheteurs étrangers et autres	183 401	150 346	159 527	165 142	205 800	224 536	249 010
Avancement des travaux pour les acheteurs étrangers	5 731 733	3 419 149	2 844 773	2 213 407	1 639 982	1 182 162	833 212
Avantages du personnel	206	216	227	238	250	263	276
	<u>7 106 662</u>	<u>3 788 637</u>	<u>3 222 353</u>	<u>2 608 154</u>	<u>2 083 840</u>	<u>1 654 357</u>	<u>1 306 856</u>
<i>Passifs non courants</i>							
Avantages incitatifs à la location différés	3 621	3 340	3 059	2 778	2 497	2 216	1 935
Avantages du personnel	1 336	1 356	1 370	1 383	1 397	1 411	1 425
<b>PASSIF TOTAL</b>	<u><b>7 111 619</b></u>	<u><b>3 793 333</b></u>	<u><b>3 226 782</b></u>	<u><b>2 612 315</b></u>	<u><b>2 087 735</b></u>	<u><b>1 657 985</b></u>	<u><b>1 310 216</b></u>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>							
Surplus d'apport	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Bénéfices non répartis	13 571	10 626	5 175	1 205	264	477	910
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<u><b>23 571</b></u>	<u><b>20 626</b></u>	<u><b>15 175</b></u>	<u><b>11 205</b></u>	<u><b>10 264</b></u>	<u><b>10 477</b></u>	<u><b>10 910</b></u>
<b>TOTAL – PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<u><b>7 135 190 \$</b></u>	<u><b>3 813 961 \$</b></u>	<u><b>3 241 958 \$</b></u>	<u><b>2 623 520 \$</b></u>	<u><b>2 097 999 \$</b></u>	<u><b>1 668 461 \$</b></u>	<u><b>1 321 127 \$</b></u>



## TABLEAU B – ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL ET DE LA VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(En milliers de dollars Canadiens)

	Réel 2017-2018	Prévu 2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS</b>	1 265 251 \$	1 648 809 \$	1 495 000 \$	1 575 000 \$	1 665 750 \$	1 770 113 \$	1 890 129 \$
<b>PRODUITS</b>							
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 410 503 \$	2 457 526 \$	2 440 523 \$	2 579 773 \$	2 677 088 \$	2 793 633 \$	2 517 291 \$
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services	(2 410 503)	(2 457 526)	(2 440 523)	(2 579 773)	(2 677 088)	(2 793 633)	(2 517 291)
Frais de service	23 062	26 442	26 280	28 751	32 851	35 014	36 141
Autres produits	1 837	1 572	500	500	500	500	500
Produits financiers nets	609	616	618	477	432	426	413
Gain (perte) de change	( 156)	150	-	-	-	-	-
<b>Produits nets</b>	<b>25 352</b>	<b>28 780</b>	<b>27 398</b>	<b>29 728</b>	<b>33 783</b>	<b>35 940</b>	<b>37 055</b>
<b>CHARGES</b>							
<b>Frais d'administration</b>							
Coût des opérations, excluant l'APPD et le programme de bureaux de représentation en Chine	16 781	17 285	18 349	18 949	19 628	20 333	20 966
Charges liées à l'APPD	11 429	12 004	11 723	11 963	12 298	12 585	12 847
Charges liés au programme de bureaux de représentation en Chine	2 488	2 436	2 728	2 737	2 748	2 759	2 759
	30 698	31 725	32 799	33 648	34 674	35 677	36 571
Dépenses de remédiation de contrats	-	-	50	50	50	50	50
<b>Charges totales</b>	<b>30 698</b>	<b>31 725</b>	<b>32 849</b>	<b>33 698</b>	<b>34 724</b>	<b>35 727</b>	<b>36 621</b>
Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire	(5 346)	(2 945)	(5 451)	(3 970)	( 941)	213	433
Crédit parlementaire	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultats d'exploitation nets</b>	<b>(5 346) \$</b>	<b>(2 945) \$</b>	<b>(5 451) \$</b>	<b>(3 970) \$</b>	<b>( 941) \$</b>	<b>213 \$</b>	<b>433 \$</b>
Gains actuariel sur l'obligation des avantages du personnel	3	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat global total</b>	<b>(5 343)</b>	<b>(2 945)</b>	<b>(5 451)</b>	<b>(3 970)</b>	<b>( 941)</b>	<b>213</b>	<b>433</b>
Capitaux propres au début de l'exercice	28 914	23 571	20 626	15 176	11 205	10 264	10 477
<b>Capitaux propres à la fin de l'exercice</b>	<b>23 571 \$</b>	<b>20 626 \$</b>	<b>15 176 \$</b>	<b>11 205 \$</b>	<b>10 264 \$</b>	<b>10 477 \$</b>	<b>10 911 \$</b>

## TABLEAU C – ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers de dollars Canadiens)

	Réel	Prévu	Plan d'entreprise 2019-2020 à 2023-2024				
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>							
Résultat net	(5 346) \$	(2 945) \$	(5 451) \$	(3 970) \$	(941) \$	213 \$	433 \$
<i>Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie net lié aux activités d'exploitation:</i>							
Amortissement	446	451	501	625	825	875	875
Charges liées aux avantages du personnel	4	30	24	25	26	26	27
Avantages du personnel payés	(397)	-	-	-	-	-	-
Gain (perte) de change	(78)	(306)	150	-	-	-	-
Avantages Incitatifs à la location différés	(265)	(281)	(281)	(281)	(281)	(281)	(281)
<i>Variation du fonds de roulement provenant des:</i>							
Créances	(471 520)	1 008 689	648	(11 605)	(8 110)	(9 712)	23 028
Avances aux exportateurs Canadiens	31 073	24 085	(3 334)	(11 600)	(40 658)	(18 736)	(24 474)
Créditeurs et charges à payer	430 976	(972 396)	(1 099)	11 539	8 442	9 589	(23 039)
Avances des acheteurs étrangers et autres	(17 937)	(33 055)	9 181	5 616	40 658	18 736	24 474
<b>Entrées (Sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation</b>	<b>(33 044)</b>	<b>24 273</b>	<b>339</b>	<b>(9 652)</b>	<b>(39)</b>	<b>710</b>	<b>1 044</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(110)	(250)	(1 000)	(1 000)	(250)	(250)	(250)
<b>Sorties de fonds liées aux activités d'investissement</b>	<b>(110)</b>	<b>(250)</b>	<b>(1 000)</b>	<b>(1 000)</b>	<b>(250)</b>	<b>(250)</b>	<b>(250)</b>
<b>Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie</b>	<b>78</b>	<b>306</b>	<b>(150)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(33 076)	24 329	(811)	(10 652)	(289)	460	794
Trésorerie au début de l'exercice	76 430	43 355	67 683	66 872	56 220	55 931	56 391
<b>Trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<b>43 355 \$</b>	<b>67 683 \$</b>	<b>66 872 \$</b>	<b>56 220 \$</b>	<b>55 931 \$</b>	<b>56 391 \$</b>	<b>57 185 \$</b>

## TABLEAU D – ANALYSE DES VARIANCES, PRÉVISIONS COMPARÉES AU BUDGET DES OPÉRATIONS POUR L'ANNÉE TERMINÉE LE 31 MARS, 2019

(en milliers de dollars Canadiens)

	2018-2019*			Explications
	Prévu	Budget	Écart	
<b>PRODUITS</b>				
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 457 526	\$ 3 470 870	\$ (1 013 344)	Un écart défavorable est prévu en raison des retards observés dans la signature et l'exécution des contrats. Les délais de livraison étaient principalement liés à des changements au calendrier de livraison d'un important projet. Les délais relatifs à la signature de contrats sont principalement dus au modèle d'affaires de la CCC de gouvernement à gouvernement, bon nombre de variables influent sur la capacité de la Corporation de signer de nouveaux contrats.
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(2 457 526)	(3 470 870)	1 013 344	Équivaut aux opérations commerciales et aux opérations liées aux services d'approvisionnement compte tenu de la nature « adossée » des contrats de la CCC.
Frais de service	26 442	38 030	(11 588)	Les frais de service sont perçus sur les livraisons et les travaux exécutés. Les frais de service étant proportionnels aux opérations commerciales, un écart défavorable est prévu pour les raisons mentionnées ci-haut.
Autres produits	1 572	400	1 172	Les autres produits découlent notamment de paiements anticipés à rabais et de virements aux exportateurs canadiens et d'autres sources diverses. On prévoit un écart favorable en raison de paiements anticipés plus élevés que prévu en 2018-19.
Produits financiers nets	616	639	( 23)	Les prévisions sur les produits financiers nets perçus sur les soldes de trésorerie sont en deça des budgets d'un montant négligeable.
Gain de change	150	-	150	La CCC s'attend à réaliser un gain de change de 150 000 \$ fondé sur les projections en devises et du niveau d'exposition en dollars américains. Les gains ou pertes de change ne sont pas inclus dans le budget.
<b>Produits nets</b>	<b>28 780</b>	<b>39 069</b>	<b>(10 289)</b>	
<b>CHARGES</b>				
Frais d'administration	31 725	34 836	3 111	Un écart favorable est prévu, principalement en raison 1) d'économies découlant de nombreux postes vacants au cours de l'exercice; et 2) de frais liés à la gestion d'un important projet qui ne se sont pas matérialisés durant l'exercice.
Dépenses de remédiation de contrats	-	50	50	La CCC ne prévoit pas de dépenses de remédiation de contrats en 2018-19. L'écart favorable prévu reflète les pratiques de gestion du risque et des contrats ainsi que le cadre de GRE solides de la Corporation.
<b>Charges totales</b>	<b>31 725</b>	<b>34 886</b>	<b>3 161</b>	
Résultat d'exploitation net avant crédit parlementaire	(2 945)	4 183	(7 128)	
Crédit parlementaire	-	-	-	
<b>Résultats d'exploitation nets</b>	<b>(2 945)</b>	<b>\$ 4 183</b>	<b>\$ (7 128)</b>	

(\*) Les prévisions de 2018-19 ont été comparées au budget développé il y a deux ans. Le budget de la deuxième 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 ET BUDGET PROPOSE POUR 2019-20 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2018-19

(en milliers de dollars canadiens)

	2019-2020 Budget proposé	2018-2019 Prévisions	Augmentation (Diminution)	Explications
<b>PRODUITS</b>				
Opérations commerciales et opérations liées aux services d'approvisionnement	2 440 523	\$ 2 457 526	\$ (17 003)	La baisse est due à un niveau inférieur de contrats signés en infrastructure dans le secteur des ACI pour 2018-19 et 2019-20
Moins : coût des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement	(2 440 523)	(2 457 526)	17 003	Équivalut aux opérations commerciales et aux opérations liées aux services d'approvisionnement compte tenu de la nature « adossée » des contrats de la CCC.
Frais de service	26 280	26 442	(162)	Les frais de service sont proportionnels aux opérations commerciales susmentionnées. Ils sont perçus en fonction des livraisons et des travaux exécutés.
Autres produits	500	1 572	(1 072)	Le niveau des escomptes liés aux paiements anticipés par rapport aux exercices précédents devrait retourner à la normale en 2018-19.
Produits financiers nets	618	616	2	L'augmentation est liée principalement à un solde de trésorerie plus élevé et des rendements d'intérêt moyens favorables.
Gain (perte) de change	-	150	(150)	Les gains et pertes de change ne sont pas prévues au budget de la Corporation. Les soldes en devises à découvert sont surveillés et maintenus à un niveau négligeable.
<b>Produits nets</b>	<b>27 398</b>	<b>28 780</b>	<b>(1 382)</b>	
<b>CHARGES</b>				
Frais d'administration	32 799	31 725	1 074	l'augmentation est principalement attribuable à: (1) inflation et augmentations salariales progressives liées aux convention collectives (0,5M \$); (2) Voyages d'affaires avec ou pour les exportateurs Canadiens, pour développement des affaires ou afin de conclure et gérer plus de 2 milliards \$ en activité commerciale internationale (0,3M \$); (3) Inflation reliée à la rémunération des effectifs régionaux, loyers de bureaux, taxes, etc. en Chine (0,2M \$); et (4) amortissement et autres (0,1M \$). Les dépenses de remédiation de contrats sont prévues à environ 50 mille dollars. Le montant annuellement prévu est inférieur à la moyenne triennale des coûts encourus. La CCC continue d'afficher des résultats exceptionnels au cours des dernières années.
Dépenses de remédiation de contrats	50	-	50	
<b>Charges totales</b>	<b>32 849</b>	<b>31 725</b>	<b>1 124</b>	
Résultat d'exploitation net avant crédit parlementaire	(5 451)	(2 945)	(2 506)	
Crédit parlementaire	-	-	-	
<b>Résultats d'exploitation nets</b>	<b>(5 451) \$</b>	<b>(2 945) \$</b>	<b>(2 506) \$</b>	



## BUDGET EN CAPITAL

L'acquisition d'actifs intangibles entre 2019-20 et 2023-24 est représentatif de la capitalisation des investissements pour amélioration continue et augmentation des systèmes d'information et systèmes financiers. Ces investissements sont financés par la Corporation et amortis sur la durée de vie utile des actifs, soit cinq ans.

Plus précisément, la CCC planifie en 2019-20 et 2020-21 des investissements annuels d'un million de dollars, ce qui représente les coûts estimés pour l'implémentation d'un système de gestion électronique des documents et des dossiers (SGEDD). Le système est essentiel pour la croissance, la maturité et la capacité de la CCC à fonctionner dans un environnement d'affaires de plus en plus digital et apportera des efficacités organisationnelles à long terme.

La CCC stock actuellement ses données sur plusieurs disques de son réseau, sans workflow ou contrôle de versions. Les investissements requis afin de remédier à cette situation critique ont été bloqués en raison du manque de fonds. La CCC s'attend à ce que cet important investissement génère des améliorations immédiates et durables dans l'efficacité des processus d'affaires, workflow, transparence et la précision des informations, tout en apportant des épargnes potentielles sur la protection des informations et la cyber sécurité.

Pour les 3 dernières années incluses dans le plan, un budget en capital de deux-cent-cinquante-mille dollars est requis pour l'entretien normal des infrastructures en TI et autres coûts en capital tels que des achats standardisés d'équipement, mobilier et accessoires. Le tableau qui suit présente les coûts en capital attendus durant la période de 2019-20 à 2023-24.

Plan d'entreprise 2019-2020 to 2023-2024					
(en milliers de dollars canadiens)	<u>2019-2020</u>	<u>2020-2021</u>	<u>2021-2022</u>	<u>2022-2023</u>	<u>2023-2024</u>
Acquisition d'actifs incorporels - investissement dans les TI	1,000 \$	1,000 \$	- \$	- \$	- \$
Acquisition d'immobilisations corporelles - améliorations locatives	- \$	- \$	250 \$	250 \$	250 \$
<b>Budget d'investissement total demandé</b>	<b>1,000 \$</b>	<b>1,000 \$</b>	<b>250 \$</b>	<b>250 \$</b>	<b>250 \$</b>

## ANNEXE C : PLAN D'EMPRUNT

Les activités de financement de la CCC sont régies par l'article 11 de la *Loi sur la 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 au montant qui pourrait être précisé dans une loi de crédits.

Conformément à l'alinéa 127(3) de la LGFP, la CCC nécessite l'approbation du ministre des Finances pour s'engager dans une facilité d'emprunt. Cette approbation établit les principales modalités de toute entente d'emprunt subséquente. Dans le présent plan d'entreprise, la CCC demande au ministre l'autorisation d'effectuer des emprunts à concurrence de 40,0 millions de dollars en devises canadiennes, ou de l'équivalent en dollars américains, auprès de diverses institutions financières, afin de financer des fonds de roulement temporaires. Comme les années précédentes, la CCC demande à pouvoir effectuer des emprunts remboursables dans un délai de 120 jours. La Corporation s'attend à effectuer les emprunts en monnaie canadienne au taux préférentiel canadien et ceux contractés en monnaie américaine, au taux préférentiel américain.

Les besoins de la Corporation en matière de fonds de roulement découlent de la facilitation des programmes relatifs à l'APPD. La CCC paie les exportateurs canadiens dans le cadre de certains contrats liés à l'APPD dans les 30 jours suivant la réception des factures. Il lui faut donc, à titre préventif, une marge de crédit d'exploitation, au cas où le DoD ne paierait pas ses factures dans ce même délai.

Le tableau qui suit présente les besoins d'emprunt de la CCC de 2019-2020 à 2023-2024 :

Plan d'entreprise 2019-2020 to 2023-2024					
(en milliers de dollars canadiens)	<u>2019-2020</u>	<u>2020-2021</u>	<u>2021-2022</u>	<u>2022-2023</u>	<u>2023-2024</u>
Emprunts à court term (jusqu'à 120 jours)	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$
Autorisation d'emprunt totale demandée	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$

## **ANNEXE D : CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET POLITIQUES**

Le gouvernement du Canada régit la CCC par sa loi habilitante, la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et par la *Loi sur la gestion des finances publiques* (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>. De plus, 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 l'article 72 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 qui régit l'éthique des titulaires de charge publique, à la fois pendant et après leur emploi. 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 *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (LCAPE). Ce rapport décrit les activités des ministères et organismes du gouvernement à l'appui des exigences de la LCAPE.

## ***LOI CANADIENNE SUR L'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE***

Cette loi exige des ministères fédéraux, dont Environnement Canada, des organismes, des agences et des sociétés d'État, qu'ils mènent des évaluations environnementales destinées aux projets proposés dont le gouvernement fédéral est le promoteur, ou aux projets exigeant le financement, la délivrance de permis ou l'émission de licences par le gouvernement fédéral. Les objectifs de cette loi ont été fixés comme suit :

1) assurer un développement durable nécessaire pour maintenir la qualité environnementale en intégrant des facteurs environnementaux à la planification et à la prise de décision, 2) assurer le leadership au Canada et à l'échelle internationale, et 3) assurer l'accès à l'information et faciliter la participation de la population. La CCC s'assure de se conformer à cette loi et rend compte des activités s'y rattachant dans les rapports annuels qu'elle présente.

## ***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, d'accueil, de conférences et d'événements est harmonisée avec la directive entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> 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 gracieusement 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'art. 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 que les sociétés d'État mères impliquées dans des prêts commerciaux prennent 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<sup>er</sup> janvier 2010.

## **ACCORDS COMMERCIAUX**

En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs de gouvernements étrangers, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens et intensifier la présence commerciale du Canada dans des secteurs nouveaux et des marchés 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 règlements liés aux obligations contractuelles et 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 à certaines situations, notamment là où les besoins sont criants, lorsqu'il y a une offre technique exceptionnelle ou quand des offres ont été infructueuses.

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

La *Loi sur les licences d'exportation et d'importation* (LLEI) régit les transactions engagées par des entités commerciales au Canada<sup>16</sup>. Par conséquent, les exportateurs canadiens, même lorsqu'ils travaillent conjointement avec la CCC, sont tenus de se conformer au régime de contrôle des exportations établi par la LLEI. Quant à l'obligation d'obtenir des licences d'exportation, en vertu de l'article 7 de la LLEI, c'est l'exportateur officiel qui est responsable de l'obtention de toutes les licences d'exportation requises. La CCC ne peut obtenir les licences d'exportation pour le compte d'exportateurs canadiens.

---

<sup>16</sup> *Loi sur les licences d'exportation et d'importation* (R.S.C. (1985), ch. E-19)

## ANNEXE E : PRIORITÉS ET ORIENTATION GOUVERNEMENTALES

Les priorités pangouvernementales sont décrites dans le discours du Trône et le plan budgétaire<sup>17</sup>. Cette annexe décrit comment les priorités et activités de la CCC sont conformes avec celles du gouvernement fédéral et fait ressortir les activités importantes des secteurs clés suivants :

### TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

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 et les demandes relatives aux dispositions sur la divulgation proactive et la *Loi sur l'accès à l'information*. La Corporation tente de répondre dans un délai convenable à toutes les demandes de renseignements et de résoudre, comme il se doit, les problèmes connexes.

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

La CCC s'engage à instaurer une main-d'œuvre diversifiée et un environnement inclusif. Comme membre du gouvernement du Canada, la CCC incite activement les employés à s'exprimer dans les deux langues officielles et offre à l'ensemble du personnel l'accès aux ressources financières et à l'aide nécessaires pour acquérir des compétences en cette matière ou les perfectionner. Les politiques et pratiques de la CCC en matière d'embauche constituent un engagement à assurer l'équité en matière d'emploi et encouragent les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles à présenter leur candidature. Pour promouvoir et maintenir un milieu de travail positif et inclusif, la CCC a formé un Comité de la diversité et de l'inclusion dirigé par des employés. Ce comité organise de la formation, des séances d'information et des activités, tout en constituant une source de renseignements que les employés et le personnel de la direction désireux de s'informer peuvent contacter. 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 vise l'élargissement de la présentation de renseignements relatifs à la diversité<sup>18</sup>.

### ENJEUX AUTOCHTONES

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

<sup>17</sup> Gouvernement du Canada, Priorités du gouvernement. Adresse consultée : <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/priorites.html>

<sup>18</sup> Parlement du Canada, C-25. Accès en ligne : <https://www.parl.ca/LegisInfo/BillDetails.aspx?billId=8433563&Language=F>

## DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ÉCOLOGISATION DES ACTIVITÉS GOUVERNEMENTALES

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



# Glossaire



<b>BDC</b>	Banque de développement du Canada	<b>IFRS</b>	Normes internationales d'information financière
<b>CCC</b>	Corporation commerciale canadienne	<b>ISDE</b>	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
<b>GRC</b>	Gestion des relations avec la clientèle	<b>PE</b>	Protocole d'entente
<b>OC</b>	Opérations commerciales	<b>OTAN</b>	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
<b>APPD</b>	Accord sur le partage de la production de défense	<b>BVG</b>	Bureau du vérificateur général
<b>EDC</b>	Exportation et développement Canada	<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>GRE</b>	Gestion du risque d'entreprise	<b>CROA</b>	Comité du risque et des occasions d'affaires
<b>LLEI</b>	<i>Loi sur les licences d'exportation et d'importation</i>	<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>LGFP</b>	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	<b>SDC</b>	Service des délégués commerciaux
<b>DSM</b>	Défense et sécurité mondiales	<b>\$ US</b>	Dollars américains
<b>CDP</b>	Comité des droits de la personne	<b>DoD</b>	Département de la Défense des États-Unis
<b>ACI</b>	Affaires commerciales internationales	<b>VCS</b>	Valeur des contrats signés
<b>TIC</b>	Technologie de l'information et des communications	<b>OMC</b>	Organisation mondiale du commerce
<b>CCMI</b>	Comité de conformité en matière d'intégrité		