



CCC

Canadian Commercial Corporation
Corporation Commerciale Canadienne

2011|2012 → 2015|2016

Plan d'entreprise

BUDGET DE FONCTIONNEMENT
BUDGET D'INVESTISSEMENT
PLAN D'EMPRUNT

Canada

Mandat

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

Mission

Fournir des services d'approvisionnement et de passation de contrats de haute qualité au bénéfice des exportateurs canadiens, afin de leur donner accès à des marchés où des ententes de gouvernement à gouvernement sont nécessaires pour des raisons liées au risque, à la transparence ou à la compétitivité.

Vision

Faire de la CCC un instrument efficace de promotion du commerce, qui aide les entreprises canadiennes à conclure des ventes à l'exportation à des conditions plus avantageuses en les faisant profiter de ses capacités uniques pour atténuer les risques contractuels et de sa connaissance spécialisée de la passation de contrats et de l'approvisionnement à l'échelle internationale.

La CCC, un partenaire de confiance offrant une gamme unique de services pour l'expansion du commerce

Collaboration

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

Crédibilité

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

Compétitivité

Un partenaire du gouvernement du Canada qui peut atténuer les risques.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

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

TABLE DES MATIÈRES

1.0 Sommaire	2
2.0 Secteurs d'activités et propositions de valeur	6
3.0 Planification stratégique et contexte opérationnel	14
3.1 Processus de planification stratégique	14
3.2 Contexte opérationnel externe	14
3.3 Au service des exportateurs canadiens	19
4.0 Les trois piliers de la stratégie d'affaires de la CCC	20
4.1 Aperçu	20
4.2 Pilier 1 : Stimuler la croissance des exportations canadiennes	20
4.3 Pilier 2 : Contribuer à l'élaboration des politiques gouvernementales	22
4.4 Pilier 3 : Atteindre l'innovation et l'excellence opérationnelle	24
4.5 Gestion des risques	25
5.0 Gouvernance	27
5.1 Mandat et objectifs d'intérêt public	27
5.2 Portefeuille du commerce international du Canada	27
5.3 Convergence avec les priorités du gouvernement	28
5.4 Structure de gouvernance	29
5.5 Responsabilité sociale	31
6.0 Budget de fonctionnement, budget d'investissement et plan d'emprunt	34
6.1 Budget de fonctionnement pour 2011-12	34
6.2 Budget d'investissement pour 2011-12	34
6.3 Plan d'emprunt pour la période allant de 2011-12 à 2015-16	34
6.4 Objectifs financiers	35
6.5 Principales hypothèses de planification quinquennale	37
6.6 Prévisions pour 2010-11	39
6.7 États financiers	40
7.0 Annexes	45
7.1 Annexe A – Aperçu des objectifs	45
7.2 Annexe B – Glossaire	48

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



1.0 SOMMAIRE

En cette nouvelle ère de défis économiques et de menaces stratégiques, la Corporation commerciale canadienne (CCC) a renforcé sa position et adopté un rôle de leadership en collaborant, à titre de partenaire du gouvernement du Canada, avec diverses entreprises canadiennes qui cherchent à pénétrer les marchés internationaux de la défense dans les pays alliés et les pays d'optique commune, et les marchés internationaux de l'infrastructure dans les pays émergents et en développement. La stratégie fondée sur cinq secteurs d'activités que la CCC a développée démontre déjà son efficacité, les résultats d'exploitation de la Corporation contribuant de plus en plus à générer des ventes pour les exportateurs et des emplois pour les Canadiens. Qui plus est, ces résultats ont été atteints sans sacrifier la rentabilité de la Corporation.

La CCC offre deux principaux services : le service de maître d'œuvre et le service d'approvisionnement. En tant que maître d'œuvre, la CCC signe un contrat avec un gouvernement étranger, puis passe également un contrat avec un fournisseur canadien pour la fourniture des biens et services requis. Avec son service d'approvisionnement, la CCC aide les gouvernements étrangers à trouver un fournisseur canadien adéquat et à conclure un contrat satisfaisant à leurs exigences. Lorsqu'un acheteur étranger signe un accord de services d'approvisionnement (ASA) avec la CCC, celle-ci devient l'agent d'approvisionnement canadien aux termes d'une entente de gouvernement à gouvernement.

Avec une économie mondiale qui ne cesse de changer et d'évoluer, il est important pour la Corporation d'adapter ses stratégies et ses plans.

La Corporation s'engage à accroître le commerce international et à renforcer ses cinq secteurs d'activités, contribuant ainsi à la croissance de l'économie canadienne. Pour la période 2011-12 à 2015-16, la CCC mettra l'accent sur trois piliers :

- Pilier 1 : Stimuler la croissance des exportations canadiennes



- Pilier 2 : Contribuer à l'élaboration des politiques gouvernementales
- Pilier 3 : Atteindre l'innovation et l'excellence opérationnelle

PILIER 1 DE LA STRATÉGIE D'AFFAIRES : Stimuler la croissance des exportations canadiennes

Grâce à ses liens avec le département de la Défense des États-Unis dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) et à ses relations de longue date avec les exportateurs canadiens, la CCC est devenue un instrument important pour les activités des exportateurs canadiens à l'étranger. Avec une économie mondiale qui ne cesse de changer et d'évoluer, il est important pour la Corporation d'adapter ses stratégies et ses plans afin de conserver la meilleure position pour aider les exportateurs canadiens à dénicher et à décrocher des contrats internationaux avec des acheteurs gouvernementaux étrangers. À cette fin, le premier pilier de la stratégie d'affaires de la CCC – stimuler la croissance des exportations canadiennes – encadre l'approche de la Corporation pour renforcer ses activités par l'entremise de ses cinq secteurs d'activités bien définis et alignés stratégiquement sur les débouchés mondiaux.

- **Ventes au département de la Défense des États-Unis dans le cadre de l'APPD et à la National Aeronautics and Space Administration (NASA).** Les ventes militaires au département américain de la Défense continueront à former la base des affaires de la CCC, reflétant ainsi la proposition de valeur maîtresse que la Corporation apporte à l'économie canadienne en donnant aux entreprises canadiennes l'accès à d'importantes possibilités d'approvisionnement dans le secteur américain de la défense. La fourniture d'unités d'alimentation sans coupure en eaux profondes à la marine américaine par OceanWorks International Corporation, de Vancouver (Colombie-Britannique) et de bidons de combustible militaire par Scepter Corporation, de Toronto (Ontario), sont des exemples du travail important accompli aux termes de l'APPD. De plus, la CCC a notamment signé un contrat avec Neptec Design Group Ltd., d'Ottawa (Ontario), pour la fourniture de systèmes spatiaux de pointe à la NASA.
- **Ventes à l'échelle mondiale de matériel militaire aux alliés et aux nations d'optique commune.** Le secteur d'activités de la défense à l'échelle mondiale est relativement nouveau, mais démontre déjà qu'il existe des possibilités extraordinaires dans les marchés de défense des pays alliés et des nations d'optique commune. Par exemple, la CCC a travaillé avec le gouvernement péruvien pour appuyer leur acquisition à l'automne 2010 de 12 aéronefs Twin Otter de Viking Air Limited, de Sydney (Colombie-Britannique). Les capacités canadiennes dans le domaine de la défense sont très en demande auprès des forces armées du monde entier, et les exemples abondent : vente de véhicules blindés légers (VBL) de General Dynamics Land Systems-Canada (GDLS-C) de London (Ontario); vente d'aéronefs par Bombardier, de Montréal (Québec); un projet de remplacement des jeux d'ailes du parc d'appareils de surveillance maritime pour l'armée norvégienne par IMP de Halifax (Nouvelle-Écosse).
- **Ventes d'Affaires commerciales internationales (ACI) (surtout dans le secteur de l'infrastructure) à des acheteurs publics dans les marchés émergents et en développement, en particulier en Amérique latine et en Afrique.** Dans le secteur d'activités des ventes d'ACI, la CCC a démontré l'importance de sa proposition de valeur pour ce qui est d'atténuer les risques sur les marchés étrangers. Le projet de l'aéroport de Quito (Équateur) est un exemple typique dans lequel, à la suite d'une série de modifications législatives et constitutionnelles survenues en Équateur qui ont mis en péril la réussite du projet, la CCC, en collaboration avec son entrepreneur canadien et d'autres organismes du gouvernement canadien, a contribué à la conclusion d'un Accord d'alliance stratégique avec l'entrepreneur canadien, les prêteurs, le gouvernement de l'Équateur et la municipalité de Quito, accord qui ouvre la voie au parachèvement de l'aéroport. Grâce à sa proposition de valeur en matière d'atténuation du risque, le secteur d'activités ACI est en mesure de pénétrer divers marchés dans son domaine de spécialité. Les multiples projets de centrales électriques et de développement urbain au Ghana, au Kenya et en Angola, en collaboration avec des exportateurs canadiens comme Orenda Aerospace Corporation de Toronto (Ontario) et CPCS Transcom Ltd. d'Ottawa (Ontario), en sont des exemples éloquentes.
- **Fourniture de services d'approvisionnement à des ministères fédéraux à l'appui de leurs programmes internationaux.** Dans le cadre du secteur d'activités des services d'approvisionnement de la CCC, la demande pour des capacités d'approvisionnement efficaces est en hausse pour aider les ministères et les organismes fédéraux dans l'achat et la fourniture de biens et de services aux bénéficiaires étrangers de leurs programmes internationaux. La CCC continue à renforcer son rôle de fournisseur de biens et de services pour le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) dans le cadre de son Programme de partenariat mondial, du Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction (GTSR) et du Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes (PARCA). L'acquisition de véhicules et de navires de patrouille côtière après le séisme de janvier 2010, qui a dévasté des parties d'Haïti, l'acquisition de ponts temporaires dans le cadre de la contribution du Canada aux efforts d'aide à la suite des inondations au Pakistan, et l'acquisition de matériel de sécurité et de surveillance des frontières pour l'Afghanistan sont des exemples du travail de la CCC dans ce secteur d'activités. Le rôle que joue la Corporation dans la reconstruction d'États est

un élément important de sa contribution en matière de politiques gouvernementales et de commerce. Ainsi, le 4 novembre 2010, le ministre des Affaires étrangères du Canada a annoncé la participation de la CCC au projet du Canada de construire un nouveau quartier général pour la Police nationale d'Haïti. La Corporation a par ailleurs supervisé le processus de passation des contrats pour la construction d'un laboratoire de confinement biologique en République kirghize. La CCC compte étendre ce secteur d'activités en offrant ses services d'approvisionnement à un plus grand nombre de ministères et d'organismes fédéraux à l'appui de leurs programmes internationaux.

- **Financement des transactions commerciales avec des acheteurs du gouvernement cubain dans les secteurs touristique et agricole, à l'appui des exportateurs canadiens actifs à Cuba.** Le secteur d'activités du financement des transactions commerciales de la CCC continuera d'être en demande à mesure que se renforcera l'économie de Cuba et que le gouvernement cubain investira dans les secteurs du tourisme et du sucre. Pendant la durée du programme, la CCC a soutenu directement et indirectement plus de 200 entreprises canadiennes, en vaste majorité des petites et moyennes entreprises (PME) représentant un large éventail d'industries. Des contrats d'exportation d'une valeur de plus de 550 millions de dollars ont été générés, se traduisant par la création et le maintien de plus de 6 000 emplois au Canada. Dans ce secteur d'activités, la CCC a facilité la première vente de fertilisants à Cuba, et négocie actuellement une deuxième vente.



Aquisition de ponts temporaires au Pakistan dans le cadre de la contribution du Canada aux efforts d'aide à la suite des inondations.

La nature des activités de la CCC fait en sorte que certains projets peuvent avoir une très grande valeur, ce qui se traduit certaines années par des pics positifs dans les résultats, puis un retour à des valeurs plus normales dans les années subséquentes. Certains facteurs économiques peuvent également retarder l'attribution de contrats, comme dans le cas de l'acquisition de VBL supplémentaires ou celui de la provision de services à long-terme de grande valeur. Des discussions se poursuivent pour des contrats de plusieurs milliards de dollars, mais le moment de l'achat est incertain et les demandes pourraient être divisées en tranches pour faciliter l'échelonnement du financement.

Compte tenu du moment prévu pour la réalisation de ces importants contrats, la CCC s'attend à un pic dans la valeur des contrats signés en 2011-12. Les résultats pour 2013-14 et les exercices suivants continueront à dénoter une croissance impressionnante comparativement aux résultats de 2010-11. Pour 2010-11, la CCC prévoit que la valeur des contrats signés dépassera les 2 milliards de dollars. Il s'agit d'une hausse de 500 millions de dollars par rapport à la moyenne annuelle enregistrée pour la période de cinq ans de 2003-04 à 2007-08. Pour 2011-12, la valeur des contrats signés devrait atteindre 2,8 milliards de dollars. La valeur prévue des contrats signés pour la période de 2012-13 à 2015-16 continuera de croître pour atteindre 2,9 milliards de dollars en 2012-13, 4,5 milliards de dollars en 2014-15 et 5 milliards de dollars en 2015-16.

Tout au long de la période visée par le Plan d'entreprise, la CCC continuera à gérer avec prudence ses dépenses et ses investissements en proportion avec ses revenus et ses flux de trésorerie pour s'assurer de disposer des personnes, des processus et des systèmes dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs d'affaires tout en respectant l'esprit des mesures pour contenir les coûts contenues dans le Budget 2010. La croissance moyenne annuelle des revenus pour la période devrait atteindre 19 % et celle des dépenses d'exploitation, 11 %. Les revenus des frais de service de la CCC s'établiront à 10,9 millions de dollars en 2010-11 et continueront de croître à plus de 30 millions de dollars en 2015-16, soit une croissance annuelle moyenne de 24 %. Cela permettra à la Corporation d'accroître ses capitaux propres et de faire les investissements nécessaires pour maintenir

l'excellence de ses services d'approvisionnement et de passation de contrats, et de s'assurer par le fait même d'être en mesure d'atténuer efficacement tous les risques liés à cette croissance.

La CCC est également bien placée pour contribuer de manière importante à l'atteinte d'objectifs d'intérêt public qui répondent aux besoins des entreprises canadiennes dans le contexte commercial international en constante évolution.

PILIER 2 DE LA STRATÉGIE D'AFFAIRES : Contribuer à l'élaboration de politiques gouvernementales

À titre de société d'État, la CCC est également bien placée pour contribuer de manière importante à l'atteinte d'objectifs d'intérêt public qui répondent aux besoins des entreprises canadiennes dans le contexte commercial international en constante évolution. La Corporation, en collaboration avec ses partenaires du portefeuille du Commerce international, continuera de contribuer à l'élaboration de solides politiques gouvernementales par les moyens suivants :

- faire mieux connaître les capacités du Canada au sein de l'infrastructure industrielle de défense de l'Amérique du Nord intégrée;
- appuyer les initiatives du Canada en matière de commerce international en aidant les exportateurs canadiens à pénétrer davantage les marchés cibles;
- continuer à promouvoir la CCC comme premier répondant dans les initiatives internationales de secours d'urgence et de reconstruction du gouvernement du Canada.

PILIER 3 DE LA STRATÉGIE D'AFFAIRES : Atteindre l'innovation et l'excellence opérationnelle

Les cinq dernières années ont été marquées par des investissements importants, et des améliorations qui s'y rapportent, dans l'approche de la CCC concernant son effectif, ses processus et ses systèmes – dont bon nombre ont été accueillies favorablement dans le rapport de l'Examen spécial du Bureau du vérificateur général (BVG) en 2009. Forte de ces réalisations, la Corporation s'engage à devenir

une organisation encore plus forte en améliorant de façon continue ses contrôles internes. La CCC maintient sa priorité de remplir son mandat d'agence d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux en faisant place à la collaboration, à la crédibilité et à la concurrence, et en offrant des services innovateurs et efficaces de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, qui minimisent le risque grâce à l'excellence de son effectif, de ses processus et de ses systèmes. La Corporation continuera également à faire preuve d'innovation et d'intégrité conformément à la directive du gouvernement pour contenir les coûts :

- En continuant d'améliorer son Plan de rentabilité;
- En continuant de développer ses activités commerciales et ses capacités de ventes;
- En rehaussant la gestion des relations avec les clients;
- En mettant en œuvre une nouvelle stratégie en matière de Ressources humaines (RH), y compris un nouveau cadre d'apprentissage et de perfectionnement.

Le Plan d'entreprise quinquennal de la CCC répond à l'orientation stratégique établie par le ministre du Commerce international et par le Conseil d'administration de la Corporation, et reflète l'accent mis par celle-ci sur l'augmentation des débouchés commerciaux pour un large éventail d'exportateurs canadiens. Les résultats exposés dans le présent Plan d'entreprise mèneront à la création ou au maintien de quelque 174 000 emplois d'un bout à l'autre du Canada. Étant donné que la CCC fait affaire en grande partie avec des PME, bon nombre de ces emplois appuieront le programme d'innovation du Canada et le développement de solutions technologiques de pointe pour des acheteurs de gouvernements étrangers.

2.0 SECTEURS D'ACTIVITÉS ET PROPOSITIONS DE VALEUR

Ventes au département de la Défense des États-Unis aux termes de l'APPD et à la NASA

PROPOSITION DE VALEUR

Pour le département de la Défense des États-Unis et la NASA

- Attestation du prix juste et raisonnable
- Caution des capacités techniques et financières et des compétences en gestion
- Garantie d'exécution des contrats conformément au Defence Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS)
- Gestion des contrats (résolution de problèmes et atténuation du risque)
- Supervision de la gestion des contrats sans frais pour le département de la Défense des États-Unis ou la NASA

Pour l'exportateur canadien

- Accès aux marchés publics du département de la Défense des États-Unis – la CCC est exemptée de la plupart des dispositions « Buy American »
- Administration des contrats et paiements par l'intermédiaire de la CCC
- Services sans coût



HISTOIRES DE RÉUSSITE



ULTRA ELECTRONICS TACTICAL COMMUNICATION SYSTEMS

Depuis plusieurs années, Ultra Electronics Tactical Communication Systems (Ultra TCS), de Montréal (Québec), fournit à l'armée américaine du matériel radio de pointe par l'entremise de la CCC. Cette relation de longue date, qui s'est transformée en un nouveau contrat à long terme pour Ultra TCS, est fondée sur l'établissement de prix justes et raisonnables, une solide exécution de contrat et la fourniture de technologies de communication novatrices. Ce récent contrat, d'une valeur estimée de 650 millions \$US, vise la fourniture d'appareils radio de pointe, de matériel auxiliaire et de services d'appui technique. Ce débouché a contribué au maintien et à l'amélioration de la position de chef de file d'Ultra TCS dans le monde des produits de communication tactique.



Photo gracieuseté de l'armée américaine



HÉROUX-DEVTEK

Autre cas de réussite canadien, Héroux-Devtek, dont le siège social est établi à Longueuil (Québec), offre aux secteurs commercial et militaire de l'aérospatiale des systèmes de trains d'atterrissage (y compris les pièces et les services d'entretien et de réparation) et des composants structuraux d'aéronefs. L'entreprise fournit également au secteur industriel des composants de grande dimension pour le matériel affecté à la production d'énergie, ainsi que des composants de précision destinés à d'autres applications industrielles. Au cours de l'exercice 2009-10, la CCC a travaillé avec Héroux-Devtek pour fournir des trains d'atterrissage ainsi que des services d'entretien et de réparation aux forces aériennes des États-Unis. Ces activités réalisées pour le compte du département de la Défense des États-Unis et gérées par la CCC sont devenues un élément annuel récurrent dans la stratégie d'affaires de Héroux-Devtek.

ARMATEC

Pionnière dans le domaine de la surviabilité globale, Armatec, de London (Ontario), continue à imposer la norme en matière de protection de l'équipage des véhicules blindés. Fondée en 1997, Armatec possède aujourd'hui les capacités de recherche et de développement, de conception et de production à grande échelle nécessaires pour équiper toute une gamme de véhicules blindés. En collaboration avec la CCC, Armatec faisait à l'origine la conception et la production de produits pour le Corps des Marines des États-Unis. Le volume de commandes pour le département de la Défense des États-Unis n'a cessé de croître et a mené à l'ouverture de nouvelles installations à Dorchester (Ontario).



Ventes mondiales de matériel militaire aux alliés et aux nations d'optique commune

PROPOSITION DE VALEUR

Pour l'acheteur étranger

- Mécanisme de contrat sur appel d'offres restreint entre gouvernements
- Garantie du gouvernement du Canada quant au respect des modalités du contrat
- Processus rigoureux d'atténuation du risque et d'assurance de la compétence des fournisseurs
- Processus d'approvisionnement crédibles et transparents
- Surveillance active et assurance de la qualité des projets
- Solutions canadiennes personnalisées selon les exigences de l'acheteur
- Programme plus rapide et moins coûteux que les programmes de ventes militaires étrangers

Pour l'exportateur canadien

- Le partenariat avec le gouvernement du Canada renforce la crédibilité, atténue le risque et élimine les modalités coûteuses de l'acheteur
- Permet souvent à l'acheteur d'attribuer un contrat sur appel d'offres restreint
- Accès accru aux possibilités d'affaires avec des acheteurs étrangers
- Meilleur accès au soutien du gouvernement du Canada



HISTOIRES DE RÉUSSITE



VIKING AIR LIMITED

Des représentants du gouvernement péruvien ont contacté la CCC afin d'appuyer leur acquisition d'une douzaine d'aéronefs Twin Otter fabriqués par Viking Air Limited, de Sydney (Colombie-Britannique). La CCC a signé un contrat avec le ministère de la défense du Pérou pour la livraison de ces aéronefs. Ce contrat, d'une valeur approximative de 67 millions de dollars américains, démontre les efforts déployés par la CCC pour permettre à une excellente entreprise canadienne de satisfaire les besoins d'un client à l'étranger.



Photo gracieuseté de la Défense nationale

GDLS-C

Les VBL fabriqués à London (Ontario) ont été la pierre angulaire des forces armées canadiennes et américaines et ont été utilisés aussi bien en Iraq qu'en Afghanistan. Les ventes militaires de gouvernement à gouvernement aux nations alliées et d'optique commune ouvrent des marchés d'exportation aux fournisseurs canadiens de biens et de services de qualité et, dans le cas présent, soutiennent quelque 2 000 emplois au Canada. La CCC est fière d'avoir facilité des ventes internationales de plusieurs milliards de dollars pour GDLS-C depuis 1993. La CCC mène actuellement avec des acheteurs étrangers des discussions actives qui pourraient doubler les ventes de ces VBL.

GOUVERNEMENT DE LA MALAISIE

Le fait d'avoir pour partenaire le gouvernement du Canada renforce la crédibilité, atténue le risque et garantit la transparence du processus d'approvisionnement. C'est pour cette raison que la CCC a été approchée par un fournisseur canadien pour faciliter la fourniture d'un système intégré d'identification balistique innovateur et de grande qualité au gouvernement de la Malaisie. Le ministère des Affaires intérieures de la Malaisie avait une préférence pour une structure contractuelle de gouvernement à gouvernement offrant la certitude nécessaire pour ce type de solution technologique de pointe.

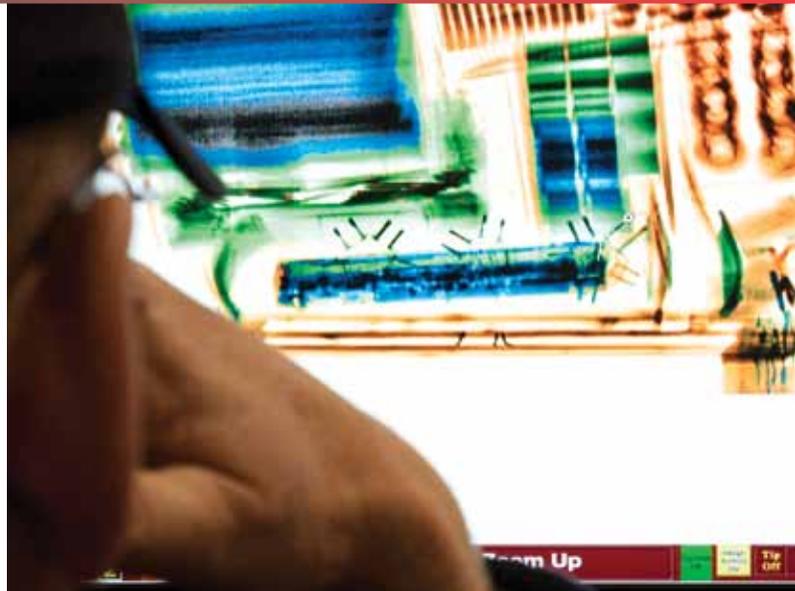


Photo gracieuseté de la Défense nationale

Ventes d’Affaires commerciales internationales (surtout dans le secteur de l’infrastructure) à des acheteurs publics dans les marchés émergents et en développement, en particulier en Amérique latine et en Afrique

PROPOSITION DE VALEUR

Pour l’acheteur étranger

- Mécanisme de contrat sur appel d’offres restreint entre gouvernements
- Garantie du gouvernement du Canada quant au respect des modalités du contrat
- Processus rigoureux d’atténuation du risque et d’assurance de la compétence des fournisseurs
- Processus d’approvisionnement crédibles et transparents
- Surveillance active et assurance de la qualité des projets

Pour l’exportateur canadien

- Le partenariat avec le gouvernement du Canada renforce la crédibilité, atténue le risque et élimine les modalités coûteuses de l’acheteur
- Permet souvent à l’acheteur d’attribuer un contrat sur appel d’offres restreint
- Accès accru aux possibilités d’affaires avec des acheteurs étrangers
- Meilleur accès au soutien du gouvernement du Canada



HISTOIRES DE RÉUSSITE



AECON CONSTRUCTION GROUP INC.

La CCC collabore avec Aecon Construction Group Inc., de Toronto (Ontario), la plus importante entreprise de construction cotée en bourse au Canada, pour construire un nouvel aéroport international à Quito (Équateur). Ce projet de 600 millions de dollars, dont le parachèvement est prévu pour 2012, est un excellent exemple de la façon dont plusieurs pays peuvent travailler ensemble. Dans le cadre de ce projet, des partenaires canadiens, américains et latino-américains ont investi dans l'avenir économique de l'Équateur et ont apporté d'importantes contributions à l'amélioration de la productivité du pays par le transfert de technologies, de savoirs et de compétences de grande valeur. La CCC collabore avec Aecon à la préparation d'autres projets d'infrastructure en Amérique latine et ailleurs dans le monde.



Photo gracieuseté de la Corporación Quiport SA



ORENDA AEROSPACE CORPORATION

La CCC collabore avec Orenda Aerospace Corporation, une division de Magellan Aerospace Corporation, entreprise dont le siège est situé à Mississauga (Ontario), pour la construction d'une centrale électrique de 132 mégawatts à Takoradi (Ghana). La participation de la CCC dans ce projet de deux ans a aidé une entreprise canadienne bien connue œuvrant traditionnellement dans le secteur de l'aérospatiale à diversifier ses activités grâce à l'exportation d'un produit unique ayant des applications à grande échelle. Le Ghana a déjà demandé une deuxième proposition pour la construction d'une autre centrale de 132 mégawatts. Ce projet représente un mécanisme rentable pour accroître la capacité de production d'électricité dans d'autres pays partout en Afrique et ailleurs dans le monde.

MAGELLAN AEROSPACE LIMITED

Prenant appui sur le projet au Ghana mentionné précédemment, en mars 2010, la CCC et Muringa Holdings Ltd., un consortium énergétique kenyan établi à Nairobi, ont signé un protocole d'entente pour construire une centrale thermique évaluée à 200 millions de dollars à Naivasha (Kenya) pour augmenter la capacité du réseau électrique du pays grâce à l'expertise de Magellan Aerospace Limited de Toronto (Ontario). Ce projet devrait être signé à la fin du présent exercice ou au début du prochain.



Services d'approvisionnement pour les ministères fédéraux à l'appui de leurs programmes internationaux

PROPOSITION DE VALEUR

Pour les ministères du gouvernement du Canada

- Permet aux ministères de se concentrer sur un mandat précis et de tirer profit de leurs compétences lorsqu'ils gèrent des programmes internationaux
- Solutions d'approvisionnement souples, économiques et adaptées aux besoins pour les projets urgents à court terme ou les projets complexes à long terme
- Le gouvernement du Canada garde le contrôle sur les dépenses et s'assure que les fonds sont dépensés de façon responsable et transparente, selon des pratiques d'approvisionnement reconnues à l'échelle internationale

Pour l'exportateur canadien

- Processus ouvert, transparent, juste et souple
- Court délai d'exécution

HISTOIRES DE RÉUSSITE



ATCO STRUCTURES AND LOGISTICS

Dans le cadre de la réponse du Canada au séisme de janvier 2010 en Haïti, la CCC a octroyé un contrat à ATCO Structures and Logistics, de Calgary (Alberta), pour la fourniture et l'installation de salles de classes portatives pour le centre de formation de la Police nationale d'Haïti. Le projet augmente la capacité de la Police nationale à former de nouvelles recrues afin de reconstituer l'effectif du corps policier, qui a été grandement réduit par la perte d'agents expérimentés, tués ou blessés dans le séisme. Le GTSR du MAECI prévoit faire appel à la CCC pour gérer un processus d'appel d'offre et de passation de contrats pour la construction du nouveau quartier général de la Police nationale d'Haïti.

Unités ATCO Structures and Logistics à BFC Borden, Toronto



AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le gouvernement du Canada, par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), sera l'hôte de la 52e session annuelle publique de l'Assemblée des gouverneurs de la Banque interaméricaine de développement (BID) à Calgary (Alberta) en mars 2011. La CCC, au nom de l'ACDI, se chargera des activités de passation de contrat et d'approvisionnement touchant la logistique de cet événement international de premier plan.

Financement des transactions commerciales avec des acheteurs du gouvernement cubain dans les secteurs touristique et agricole, à l'appui des exportateurs canadiens actifs à Cuba

PROPOSITION DE VALEUR

Pour l'acheteur du gouvernement cubain

- Fournit aux acheteurs cubains un accès aux fournisseurs canadiens qui ont eu du succès sur le marché cubain
- Donne également accès à du financement afin de soutenir la productivité dans les secteurs essentiels de l'économie de Cuba qui génèrent des revenus
- Continue de renforcer les liens avec le Canada
- Possibilité de tirer profit des relations de la CCC avec d'autres exportateurs canadiens dans des secteurs autres que les secteurs traditionnels du sucre et du tourisme (p. ex. la construction)

Pour l'exportateur canadien

- Aide à ouvrir et à maintenir l'accès à des marchés cubains complexes pour les PME canadiennes
- Favorise la création d'emplois au Canada
- Atténue le risque par la supervision active des contrats
- Possibilité de tirer profit des relations de la CCC avec d'autres acheteurs étrangers

HISTOIRES DE RÉUSSITE



GOUVERNEMENT DE CUBA

La CCC collabore depuis longtemps avec le gouvernement de Cuba pour soutenir l'investissement dans les secteurs cubains du sucre et du tourisme. Au cours des 18 dernières années, la Corporation a facilité les exportations canadiennes à destination de Cuba pour une valeur de plus de 550 millions de dollars. Elle a ainsi contribué à la création et au maintien de plus de 6 000 emplois d'un bout à l'autre du Canada. La Corporation travaille avec des fournisseurs canadiens, particulièrement des grossistes, qui achètent plusieurs produits auprès de près de 200 compagnies canadiennes. En 2009-10, la CCC a établi une présence régionale à l'ambassade du Canada à Cuba de façon à consolider les nombreuses relations de la Corporation dans la région et à renforcer son soutien aux exportateurs canadiens. Le bureau appuie en outre le développement des affaires de la CCC dans les Caraïbes et en Amérique centrale.



3.0 PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET CONTEXTE OPÉRATIONNEL

3.1 Processus de planification stratégique

La planification des activités constitue un processus dynamique et continu à la CCC. Le cycle commence habituellement au printemps de chaque année, avec l'identification des possibilités de croissance, et se termine l'hiver suivant au moment de l'approbation du Plan d'entreprise par le ministre du Commerce international. Dans le cadre de son processus de planification stratégique, la CCC consulte régulièrement ses partenaires du portefeuille du Commerce international, le MAECI et Exportation et développement Canada (EDC), les exportateurs canadiens et d'autres ministères et organismes gouvernementaux clés.

Dans le cadre de son processus de planification stratégique, la CCC consulte régulièrement ses partenaires du portefeuille du Commerce international, le MAECI et Exportation et développement Canada (EDC), les exportateurs canadiens et d'autres ministères et organismes gouvernementaux clés.

Au moment de la réunion du Conseil d'administration à l'automne, le président et la direction de la CCC ont reçu des directives du ministre du Commerce international, sous la forme de *l'Énoncé annuel des priorités et des responsabilités* de la Corporation. Le Conseil et la direction examinent les stratégies proposées pour s'assurer qu'elles respectent ces directives. Ceci forme le cadre de référence du Plan d'entreprise quinquennal, qui présente la façon dont la Corporation entend atteindre ses objectifs. Le Plan d'entreprise est présenté au Conseil en décembre de chaque année, puis, une fois qu'il a été accepté, il est soumis au ministre du Commerce international afin qu'il l'approuve et le dépose à la Chambre des communes.

Les occasions d'affaires et les défis éventuels sont analysés tout au long du processus de planification, à la lumière du mandat de la CCC et de l'évaluation des risques, en vue de concevoir une solide stratégie quinquennale qui incorpore des cibles élevées dans le contexte d'une économie et d'un environnement commercial en constante évolution à l'échelle internationale.

3.2 Contexte opérationnel externe

L'analyse qui suit vise à donner un aperçu de la nature du contexte commercial en pleine évolution dans lequel la CCC exerce ses activités. Elle se fonde sur des recherches courantes, une surveillance continue des médias, des avis d'experts et l'expérience acquise sur le terrain par les représentants de la CCC et d'EDC, ainsi que les délégués commerciaux du MAECI et les exportateurs canadiens.

Une économie mondiale en transformation

À la suite du ralentissement économique mondial de 2008 et de 2009, l'économie mondiale demeure instable et imprévisible en 2010. En septembre 2010, la Banque du Canada a indiqué que « la reprise économique se poursuit à l'échelle du globe mais demeure inégale, la vigueur de l'activité dans les économies de marché émergentes étant contrebalancée par la faiblesse de la croissance au sein de certaines économies avancées »¹. Selon les Prévisions à l'exportation de l'automne 2010 d'EDC, l'économie mondiale devrait progresser de 3,9 % en 2011 après avoir connu une croissance de 4,3 % cette année². Ces chiffres contrastent avec les taux de croissance de 2006 et 2007, qui dépassaient les 5 %³. Cet affaiblissement est plus prononcé dans les économies développées, où la croissance devrait atteindre 2,4 % cette année, avant de reculer à 2,1 % en 2011. À quelques exceptions près, les marchés émergents devraient participer à la faiblesse actuelle, mais leur croissance sera encore bien supérieure à la moyenne et atteindra 6,4 % cette année et 5,9 % en 2011⁴.

¹ Banque du Canada, communiqué de presse, 8 septembre 2010, disponible à http://www.banqueducanada.ca/fr/dates-fixes/2010/rate_080910f.html

² EDC, « Prévisions à l'exportation – Automne 2010 », disponibles à http://www.edc.ca/french/docs/ereports/gef/country_information_EFindex.htm

³ MAECI, « Le point sur le commerce – 2010 », disponible à www.international.gc.ca/economist-economiste/performance

⁴ EDC, « Prévisions à l'exportation – Automne 2010 », disponible à http://www.edc.ca/french/docs/ereports/gef/country_information_EFindex.htm

L'économie canadienne ne devrait pas échapper à cette tendance sous l'effet de nombreux facteurs, notamment les suivants⁵ :

- la raréfaction du financement en raison de la crise qui frappe les marchés financiers mondiaux;
- la baisse de la demande d'exportations canadiennes causée par le ralentissement de l'économie américaine et d'autres économies clés, et la valeur élevée du dollar canadien;
- le déclin des bénéfices et des revenus découlant de la baisse marquée des prix des produits de base.

Le Canada devrait connaître une croissance de 3 % en 2010 avant de fléchir à 2,5 % en 2011. La croissance des exportations canadiennes suivra le même parcours, passant de 12 % cette année à 6 % en 2011⁶.

Marchés de la défense

La CCC possède une longue expérience de l'approvisionnement dans le domaine de la défense, qui remonte à 55 ans, lorsqu'elle a reçu le mandat d'administrer l'APPD pour le gouvernement du Canada. Aujourd'hui encore, plus de 20 nations alliées et d'optique commune du monde entier mettent à profit l'expertise de la CCC dans ce secteur.

Selon le Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), les répercussions profondes de la crise financière et de la récession économique mondiales semblent avoir épargné dans une large mesure les dépenses militaires



Photo gracieuseté de la Défense nationale

mondiales. En 2009, ces dépenses ont atteint environ 1 531 milliards \$US, ce qui représente une augmentation de 5,9 % comparativement aux dépenses de 2008 et une augmentation de 49 % depuis 2000⁷. Ces chiffres démontrent que pour de grandes puissances ou des puissances intermédiaires, comme les États-Unis, la Chine, la Russie, l'Inde et le Brésil, les dépenses militaires relèvent d'un choix stratégique à long terme que ces pays sont déterminés à maintenir même en période de difficultés économiques.

Si les prévisions indiquent que les dépenses militaires mondiales resteront élevées dans l'ensemble, la crise économique a tout de même eu des effets sur la composition de ces dépenses, de nombreux pays occidentaux ayant choisi de reporter les dépenses pour de nouveaux programmes et matériel militaires et de privilégier la réparation et la remise à neuf du matériel existant. À long terme, les coûts unitaires de plus en plus élevés devraient limiter les volumes d'achat.

De récentes estimations des dépenses militaires au Canada indiquent une hausse de 1,5 % en 2010, un recul important comparativement à la croissance annuelle moyenne de 9 % enregistrée depuis 2006-07⁸. De la même façon, les États-Unis, qui ont un budget de défense de l'ordre de 700 milliards \$US, ne devraient accroître leurs dépenses que de 2 % annuellement⁹. L'Allemagne prévoit amputer son budget de défense de 10,5 milliards \$US d'ici 2014. Même la Grande-Bretagne, l'un des pays qui dépensent le plus, a annoncé qu'elle réduira ses dépenses militaires de 8 % au cours des quatre prochaines années, après avoir procédé à un examen stratégique de ses besoins en matière de défense et de sécurité. L'Espagne diminuera ses dépenses de défense de 9 % cette année, et l'Italie réduira les siennes de 10 % l'an prochain. De façon plus modérée, la France maintient ses dépenses militaires au niveau actuel¹⁰.

Le marché de la défense des États-Unis

Les États-Unis demeurent le marché par excellence de l'industrie canadienne de la défense. Ce marché offre des débouchés exceptionnels permettant aux entreprises canadiennes d'offrir directement leur expertise à l'utilisateur final ou d'intégrer leurs capacités à des systèmes plus vastes par l'entremise de grands entrepreneurs principaux et autres

⁵ Gouvernement du Canada, « Le Plan d'action économique du Canada », disponible à <http://www.actionplan.gc.ca/fra/feature.asp?pageld=98>

⁶ EDC, « Prévisions à l'exportation – Automne 2010 », disponible à http://www.edc.ca/french/docs/ereports/gef/country_information_EFindex.htm

⁷ SIPRI, "World military expenditure increases despite financial crisis – Launch of the SIPRI Yearbook 2010." June 2, 2010. Available at <http://www.sipri.org/media/pressreleases/100602yearbooklaunch>

⁸ The Economist, « Canada's armed forces - Fighting to keep fighting », page 47. 11-17 septembre 2010.

⁹ The Economist, « Defence spending in a time of austerity », page 20. 28 août – 3 septembre 2010.

¹⁰ The Economist, « Defence spending in a time of austerity », page 20. 28 août – 3 septembre 2010.

sous-traitants. Ainsi, le département de la Défense des États-Unis et la Defense Security Cooperation Agency (DSCA) sont à l'origine d'environ 80 % des exportations militaires canadiennes. De plus, l'APPD et les programmes liés à l'établissement d'une infrastructure industrielle nord-américaine intégrée de la défense donnent lieu à des échanges commerciaux directs d'une valeur approximative de 1,7 milliard de dollars par an.

À l'avenir, si le budget global consacré à la défense aux États-Unis était appelé à diminuer, les volets touchant l'approvisionnement resteront aux niveaux de 2010-11. De la même façon, l'entretien et la réparation du matériel devraient continuer à faire l'objet d'investissements stables ou accrus. Les besoins militaires des États-Unis sont tels que, lorsque le matériel est rapatrié de zones de conflit à l'étranger, le gouvernement doit remplacer ou réparer le matériel en question afin de maintenir la taille et les capacités de ses forces armées. C'est pourquoi l'élément central reste la composition des dépenses militaires plutôt que leur ampleur, parce que les États-Unis demeurent, et de loin, le plus important marché militaire dans le monde.

L'industrie canadienne de la défense offre des produits et des services novateurs de haute qualité, qui sont recherchés par les alliés du Canada et d'autres nations d'optique commune.

Toutefois, bien que ce marché offre une panoplie de possibilités, il comporte aussi son lot de défis, si bien que, pour demeurer performant, le secteur canadien de la défense doit bien connaître le marché et les politiques de défense des États-Unis, afin d'accéder aux débouchés qui s'y présentent. La CCC a établi et continuera à établir de solides relations avec les hauts responsables militaires et civils du département américain de la Défense pour faire en sorte que les capacités canadiennes au sein de l'infrastructure industrielle de la défense nord-américaine intégrée soient connues et appréciées à leur juste valeur.

Marchés mondiaux de la défense

L'industrie canadienne de la défense offre des produits et des services novateurs de haute qualité, qui sont recherchés par les alliés du

Canada et d'autres nations d'optique commune. À la différence d'autres programmes de ventes militaires à l'étranger, la CCC ajoute de la valeur en offrant dans des délais raisonnables des solutions de défense et de sécurité souples, économiques et adaptées aux besoins des utilisateurs.

D'autres pays alliés sur le plan militaire font de plus en plus appel à des stratégies internationales conjointes pour se procurer du nouveau matériel à mesure que leurs budgets se resserrent, ce qui ouvre de nouvelles possibilités aux entreprises canadiennes. Même si les gouvernements ont réduit leurs dépenses dans divers domaines en raison de l'incertitude économique actuelle, certains produits et services sont toujours en demande pour répondre aux besoins militaires de base. De plus, les gouvernements étrangers continueront de faire réparer et entretenir leurs éléments d'actifs existants, en particulier dans les pays ne disposant pas de fonds pour acheter du matériel nouveau et plus dispendieux¹¹. Dans les pays nordiques par exemple, le budget total consacré à la défense devrait croître en moyenne de 2,3 % en 2011¹². La diminution du financement accordé au développement de l'armement, conjuguée à un changement d'orientation radical et à une nette préférence pour les solutions commercialement disponibles, représente de plus en plus la norme pour les dépenses militaires dans les pays nordiques.

Depuis quelques années, les États-Unis pressent leurs alliés européens d'accroître leurs dépenses dans le domaine de la défense afin de moderniser leurs forces, d'accroître l'interopérabilité et de développer des capacités expéditionnaires. Ces



Photo gracieuseté de la Défense nationale

¹¹ Wall Street Journal. « In Europe, U.S. Allies Target Defense Budgets », 25 juin 2010, disponible à <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703900004575324400873066256.html>

¹² DefenseNews, « Nordic budgets reflect the need for cost-cutting, efficiency », 20 septembre 2010, disponible à <http://www.defensenews.com/story.php?i=4784183>

pressions se sont intensifiées lorsque l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) a assumé des responsabilités additionnelles en Afghanistan dans le cadre de la mission de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS). Depuis trois ans cependant, le coût du déploiement de troupes plus nombreuses et de leur équipement en Afghanistan a exercé des pressions sur les dépenses de modernisation planifiées. Du matériel et des systèmes essentiels sont nécessaires à la FIAS pour poursuivre sa mission, de même que pour moderniser les systèmes existants et établir des moyens de défense du territoire. En cette période où les budgets de défense sont en recul, les gouvernements sont à la recherche de stratégies novatrices pour réaliser des économies et optimiser leurs budgets de défense¹³. La CCC, avec son secteur d'activités de ventes mondiales de matériel militaire, peut aider les entreprises canadiennes à fournir des produits et des services novateurs dans le cadre d'une solution de gouvernement à gouvernement présentant un grand intérêt pour les alliés du Canada et les nations d'optique commune.

Marchés émergents et en développement

Même si les États-Unis demeurent le principal marché d'exportation du Canada, les entreprises canadiennes continuent d'accorder de plus en plus d'attention aux marchés émergents et en développement. La CCC confère une valeur ajoutée aux projets réalisés dans les marchés émergents et en développement en répondant aux besoins des gouvernements de se doter de solides pratiques d'approvisionnement, qui reposent notamment sur la diligence raisonnable, de façon à assurer un processus de passation des contrats qui soit équitable, juste et transparent pour répondre aux besoins de développement de leurs pays. La CCC fournit en outre des services d'approvisionnement aux ministères fédéraux canadiens qui exécutent des programmes internationaux dans les pays émergents et en développement.

La CCC fournit en outre des services d'approvisionnement aux ministères fédéraux canadiens qui exécutent des programmes internationaux dans les pays émergents et en développement.

La contraction du commerce mondial qui s'est amorcée en 2008 a durement touché les échanges extérieurs du Canada, ce qui a accéléré la diversification des activités commerciales à l'extérieur des États-Unis et vers les marchés émergents et en développement. De plus, l'augmentation du nombre d'accords commerciaux et de coopération économique, ainsi que l'accroissement des dépenses consacrées à de nouveaux projets d'infrastructure, multiplient les possibilités pour les entreprises canadiennes. Ces initiatives prendront de l'ampleur à mesure que les gouvernements de ces pays consacrent une plus grande part de leurs ressources au développement et à la croissance économique.

Même si la crise financière mondiale a de profondes répercussions sur les pays émergents et en développement, les économistes s'attendent à voir leur part de la croissance mondiale continuer d'augmenter¹⁴. Au cours de la dernière décennie, les conditions nécessaires à une expansion à long terme – à savoir, des réformes structurelles et de meilleures politiques macroéconomiques – se sont concrétisées. Par exemple, selon *The Economist*, au cours des cinq années écoulées entre 2003 et 2008, les économies d'Amérique latine ont crû à un taux annuel moyen de 5,5 %. Même si la crise financière mondiale a brièvement interrompu cette croissance, l'économie de la région devrait connaître une croissance supérieure à 5 % en 2010¹⁵. Cette croissance robuste à moyen et à long terme se traduira par des débouchés considérables pour les exportateurs canadiens. Selon le MAECI, exploiter ces marchés revêt une importance capitale, puisque dans une trentaine d'années, un gain de seulement 0,1 % de la part du Canada du marché des importations du Brésil, de la Russie, de l'Inde et de la Chine (BRIC) se traduirait par une augmentation des exportations de 29 milliards de dollars¹⁶.

Marchés des affaires commerciales internationales

Dans les marchés émergents et en développement, la croissance économique et le développement durable dépendent d'une condition essentielle : la prestation de services d'infrastructure efficaces, fiables et abordables pour l'approvisionnement en électricité et en eau, la construction immobilière et l'aménagement d'installations portuaires et aéroportuaires, entre autres. En fait, la demande d'infrastructures est en croissance dans les

¹³ Global Brief, « European Defence Spending », 20 octobre 2009, disponible à <http://globalbrief.ca/blog/2009/10/20/euro-defence-spending-and-nato/print/>

¹⁴ MAECI, « Le point sur le commerce et l'investissement – 2009 », disponible à http://www.international.gc.ca/economist-economiste/performance/state-point/state_2009_point/2009_7.aspx?lang=fra

¹⁵ *The Economist*, « Nobody's Backyard », page 13. 11-17 septembre 2010.

¹⁶ MAECI, « Le point sur le commerce et l'investissement – 2009 », disponible à http://www.international.gc.ca/economist-economiste/performance/state-point/state_2009_point/2009_7.aspx?lang=fra

marchés émergents et en développement. Celle-ci est alimentée en grande partie par l'urbanisation, la demande dans le monde développé pour des produits provenant des marchés émergents et le besoin de stimuler les économies touchées par la récession. Dans certains cas, des projets d'infrastructure de grande envergure sont réalisés dans des économies qui ne disposent pas de capacités internes suffisantes à leur exécution. Ces projets nécessitent non seulement des services de construction et de génie, mais aussi une vaste gamme de biens et de services qui pourraient être fournis par les exportateurs canadiens.

Une foule de débouchés commerciaux s'offrent aux entreprises canadiennes. Des pays du Moyen-Orient et d'Amérique latine, par exemple, se sont lancés dans de vastes projets de développement des infrastructures, tous considérés comme un moyen de leur procurer un avantage concurrentiel dans l'économie mondiale. C'est particulièrement le cas de l'Arabie saoudite, qui continue d'investir dans des projets d'infrastructure, le gouvernement ayant annoncé des dépenses de 400 milliards \$US pour la période de 2008 à 2012. Le constat est le même dans les Émirats arabes unis, où les transports, l'énergie et le traitement des eaux demeureront des secteurs de croissance prioritaires et les projets se poursuivront avec la même intensité¹⁷. Selon le Business Monitor International (BMI), le Chili, la Colombie, le Panama et l'Arabie saoudite comptent actuellement parmi les dix plus importants marchés mondiaux de l'infrastructure¹⁸.

L'augmentation de la demande d'infrastructures ouvre la voie aux débouchés offerts aux entrepreneurs et fournisseurs de biens d'équipement des marchés développés. Les marchés émergents et en développement réservent particulièrement un bon accueil aux investissements étrangers dans l'infrastructure, puisque ces pays peuvent rarement financer à eux seuls le développement, la modernisation ou l'entretien des routes, des ports, des aéroports ainsi que des réseaux et des centrales électriques. En outre, si le secteur de l'infrastructure a fait preuve de résilience dans le contexte du ralentissement économique, l'investissement dans ce secteur ayant été utilisé pour stimuler la demande pendant la récession mondiale de 2009, les gouvernements abandonnent maintenant les mesures de relance au profit de mesures d'austérité. Les

nouvelles initiatives visent maintenant à attirer les capitaux privés (plutôt que les fonds publics) pour le développement des infrastructures. Le gouvernement du Canada a reconnu ce potentiel grandissant dans la *Stratégie commerciale mondiale* et dans la *Stratégie pour les Amériques*, qui mettent en lumière les possibilités croissantes d'investissement.¹⁹

Alors que les pays émergents et en développement continuent d'investir dans de grands projets d'infrastructure et de développement, les entreprises canadiennes tiennent à tirer avantage de ces débouchés. Le Canada compte de nombreuses sociétés spécialisées dans les services de conseil, le génie, la conception et la construction, qui possèdent une vaste expérience de la planification et de la réalisation de projets d'infrastructure et de fabrication dans le monde entier. Dans le secteur de l'énergie, par exemple, les entreprises canadiennes trouveront des débouchés dans les domaines de l'exploration, de la production, du raffinage et du traitement ainsi que des pipelines, et ce, à titre de fournisseurs de services ou de matériel²⁰. Les télécommunications et les transports représentent d'autres secteurs clés qui correspondent aux capacités canadiennes.

Même si ces marchés offrent de nombreux débouchés aux exportateurs canadiens, ils comportent aussi de plus grands risques. Les projets d'infrastructure ont souvent un coût initial énorme, prennent généralement plus de temps pour être exécutés et dépendent de futures rentrées de fonds pour remplir les obligations financières et offrir des rendements raisonnables. Aux risques inhérents aux projets d'infrastructure s'ajoutent les incertitudes qui entourent tout investissement réalisé dans un pays en développement. En outre, le secteur des infrastructures n'est pas facilement accessible pour les petits entrepreneurs. C'est pourquoi la gestion des projets d'infrastructure internationaux est souvent assurée par de grandes sociétés de génie civil ou exécutée en partenariat

En tant qu'instrument de la politique publique, la Corporation continuera de jouer un rôle de premier plan dans l'atteinte des grands objectifs du gouvernement du Canada.

¹⁷ MENA Region Press Release, Canada Export Centre, 4 novembre 2009.

¹⁸ BMI. « BMI's Top 10 Infrastructure Markets Revealed », 23 août 2010, disponible à <http://www.riskwatchdog.com/2010/08/23/bmi%E2%80%99s-top-10-infrastructure-markets-revealed/>

¹⁹ MAECI, « Stratégie commerciale mondiale. Saisir les avantages globaux », août 2009, disponible à <http://www.international.gc.ca/commerce/assets/pdfs/gcs-fr.pdf>

²⁰ Koleva, Sylvia. « Canadian Opportunities in Nigeria ». *Market Reports*, juillet 2008, disponible à <http://www.infoexport.gc.ca/eng/document.jsp?did=83743>

commercial. Les entreprises canadiennes auront plus de chances de décrocher des contrats dans ces pays si les risques sont atténués de façon appropriée par la CCC.

3.3 Au service des exportateurs canadiens

Même s'il y a des signes de reprise après le récent ralentissement économique mondial, la volatilité des marchés et l'incertitude économique demeurent des sources de préoccupations pour la CCC.

La demande de solutions en matière de défense et de sécurité augmente toujours à l'échelle mondiale, tandis que les débouchés se multiplient dans les marchés émergents et en développement, qui deviennent plus prospères à mesure qu'ils se stabilisent. Dans ce contexte, la CCC peut jouer un plus grand rôle afin d'aider les exportateurs canadiens à profiter de ces nouveaux débouchés. À titre d'agence d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux du gouvernement du Canada, la CCC met ses relations uniques et son expertise au service des entreprises canadiennes, petites et grandes, afin qu'elles puissent faire face

avec succès à la concurrence dans les marchés complexes du secteur de la défense et des pays émergents et en développement.

En tant qu'instrument de la politique publique, la Corporation continuera de jouer un rôle de premier plan dans l'atteinte des grands objectifs du gouvernement du Canada. Par exemple, la CCC harmonisera encore davantage ses activités avec les initiatives du gouvernement du Canada qui tiennent compte de l'environnement mondial compétitif et changeant d'aujourd'hui, en resserrant ses liens avec ses partenaires clés et en définissant son rôle dans le commerce intégrationniste. De plus, la CCC continue de collaborer étroitement avec ses partenaires du portefeuille du Commerce international, soit le MAECI et EDC, sur des initiatives conjointes dans des marchés d'intérêt mutuel. Enfin, la CCC continue de contribuer aux plus vastes objectifs du gouvernement du Canada par sa participation aux efforts de stabilisation et de reconstruction dans des régions sensibles du globe, y compris aux initiatives de reconstruction en Afghanistan et aux initiatives d'aide d'urgence à Haïti et au Pakistan.



Livraison de bateaux à la Garde côtière d'Haïti, dans le cadre du programme GTSR du MAECI.

4.0 LES TROIS PILIERS DE LA STRATÉGIE D’AFFAIRES DE LA CCC

4.1 Aperçu

Le modèle d’affaires de la CCC s’appuie sur un mandat clair : aider les exportateurs canadiens à obtenir de nouveaux clients grâce aux processus de passation de contrat et d’approvisionnement internationaux. Pour atteindre cet objectif, la Corporation tisse constamment des liens uniques avec des parties intéressées et des partenaires et offre son expertise en matière de passation de contrats et d’approvisionnement internationaux. En sa qualité d’institution du gouvernement fédéral, la CCC est fière du fait que son bassin de fournisseurs se compose essentiellement de PME.

Dans son Plan d’entreprise 2011-12 à 2015-16, la CCC réaffirme son engagement à l’égard des exportateurs canadiens et précise les trois piliers où elle concentrera son action : stimuler la croissance des exportations canadiennes; contribuer à l’élaboration des politiques gouvernementales; atteindre l’innovation et l’excellence opérationnelle. Grâce aux stratégies énoncées dans le Plan d’entreprise de cette année, la CCC poursuivra sa croissance en trouvant des moyens innovateurs de soutenir les exportateurs canadiens.

4.2 Pilier 1 : Stimuler la croissance des exportations canadiennes

Depuis plus de cinquante ans, la CCC joue un rôle important dans l’infrastructure industrielle de la

défense de l’Amérique du Nord intégrée à titre de gestionnaire de l’APPD pour le gouvernement du Canada. Forte de sa relation avec le département américain de la Défense et de ses liens de longue date avec les exportateurs canadiens, la CCC est devenue un important partenaire des exportateurs canadiens pour leurs activités à l’étranger. La position de chef de file que la CCC a acquise dans ses cinq secteurs d’activités a entraîné une croissance considérable dans la valeur des contrats signés et des frais de service générés au cours des cinq dernières années.

À l’avenir, la CCC renforcera son rôle à titre de partenaire de confiance du gouvernement du Canada pour promouvoir et vendre les capacités canadiennes, principalement dans les biens et services liés à la défense, à la sécurité et à l’infrastructure pour accroître les exportations canadiennes.

Pour atteindre ces objectifs, la CCC a défini les activités et les priorités qui mèneront à sa réussite à long terme. Par exemple, dans le cadre de son secteur d’activités liées à l’APPD, la Corporation est devenue un membre clé du comité de direction mixte de la Defense Logistic Agency Strategic Supplier Alliance, et continue de jouer un rôle de chef de file au sein de divers groupes de passation de contrat et d’acquisition du département de la Défense des États-Unis. Dans le domaine des ventes militaires à l’étranger et des affaires commerciales

Stimuler la croissance des exportations canadiennes

Être un partenaire de confiance du gouvernement du Canada pour promouvoir et vendre les capacités canadiennes, principalement dans les biens et services liés à la défense, à la sécurité et à l’infrastructure pour accroître les exportations canadiennes

Contribuer à l’élaboration des politiques gouvernementales

Participer à l’élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de programmes innovateurs pour le commerce international et l’infrastructure industrielle de la défense qui appuient les exportateurs canadiens sur le marché mondial en pleine évolution

Atteindre l’innovation et l’excellence opérationnelle

Être une agence de passation de contrats et d’approvisionnement internationaux privilégiée pour son esprit de collaboration, sa crédibilité et sa compétitivité, et reconnue pour ses solutions innovatrices et efficaces de passation de contrats de gouvernement à gouvernement

4.2.1 Indicateurs de rendement du Pilier 1

Objectifs opérationnels 2011-12	Indicateurs de rendement	Réels 2009-10	Prévus 2010-11	Cible 2011-12 (Année 1)	Cible 2015-16 (Année 5)
Stimuler la croissance des exportations canadiennes grâce aux cinq secteurs d'activités de la CCC en : <ul style="list-style-type: none"> ▪ maintenant un fort volume d'affaires dans le cadre de l'APPD ▪ augmentant les ventes de produits et services de défense et de sécurité dans des marchés cibles ▪ développant les affaires commerciales internationales dans des marchés cibles ▪ accroissant les services d'approvisionnement pour les programmes internationaux du gouvernement fédéral ▪ continuant à renforcer et à faciliter l'accès au marché pour les exportateurs par l'entremise du programme de financement du commerce à Cuba 	▪ Valeur des contrats signés	3,5 G\$*	2,1 G\$	2,8 G\$	5,0 G\$
	▪ Volume des opérations commerciales	1,6 G\$	1,8 G\$	2,5 G\$	4,2 G\$
	▪ Frais de services	10,1 M\$	10,9 M\$	14,7 M\$	31,5 M\$
	▪ Nombre d'exportateurs canadiens ayant des contrats par l'entremise de la CCC	243	250	258	290
	▪ Nombre de pays avec des contrats et/ou des activités	40	41	42	48
	▪ Dépenses de remédiation de contrat	190 k\$	0 \$	500 k\$	500 k\$

*comprend un contrat de 2 milliards de dollars pour des VBL vendus aux États-Unis dans le cadre de l'APPD.

internationales, la CCC a fixé des critères pour déterminer ses marchés cibles, y compris une liste de pays répartis sur trois niveaux. Les critères sont basés sur l'expérience et la réussite passées de la CCC dans le pays, l'intérêt des exportateurs dans le pays et les possibilités d'affaires dans ce marché.

Compte tenu de ce qui précède, pour la première année du présent plan, la CCC concentrera ses efforts sur l'Arabie saoudite, la Norvège, la Colombie et l'Argentine pour ses activités de défense, et sur le Ghana, le Kenya, la République dominicaine et

l'Arabie saoudite pour ses activités d'infrastructure. Étant donné que les occasions d'affaires peuvent changer dans un temps relativement court, il se peut que cette liste de pays soit modifiée dans le courant de l'année. Toutefois, les critères généraux resteront les mêmes et orienteront la Corporation pour déterminer où concentrer ses efforts.

Forte de ces résultats, la CCC sera en bonne position pour faire valoir ses services autant auprès des acheteurs de gouvernements étrangers que des exportateurs canadiens qui sont à la recherche

de débouchés sur les marchés internationaux. La CCC mettra au point pour chaque marché un plan de démarchage stratégique qui comprendra des missions commerciales sous la direction du président de la Corporation qui seront axées sur les possibilités d'approvisionnement et la passation de contrats de gouvernement à gouvernement. La CCC continuera également à participer aux missions commerciales du MAECI dirigées par le ministre du Commerce international, particulièrement dans les régions où les exportateurs canadiens croient pouvoir bénéficier de débouchés dans les secteurs de la défense et de l'infrastructure.

Dans le cadre de ses activités d'approvisionnement, la CCC continuera à développer son service très efficace pour les programmes internationaux du gouvernement fédéral. La Corporation a déjà apporté une contribution non négligeable aux efforts du Canada en matière de secours internationaux d'urgence et de reconstruction, y compris dans la période qui a suivi le séisme de janvier 2010 en Haïti alors que la CCC a fourni des embarcations à la Garde côtière haïtienne et des salles de classe portatives pour la Police nationale d'Haïti. La Corporation a également fourni des ponts aux régions du Pakistan touchées par les inondations de l'été 2010. Au cours des prochaines années, la CCC entend bâtir sur ces réussites en mettant en œuvre un plan d'information pour aider d'autres ministères fédéraux dans l'exécution de leurs programmes internationaux.

Enfin, la CCC continuera à faciliter l'accès aux marchés d'exportation par l'entremise du programme de financement du commerce à Cuba. Ce programme exclusif à la Corporation offre un avantage concurrentiel pour les entreprises canadiennes actives dans le marché cubain. Les statistiques sont éloquentes : pendant la durée du programme, la CCC a soutenu directement et indirectement plus de 200 entreprises et plus de 6 000 emplois canadiens. La CCC a signé des contrats d'exportation d'une valeur de plus de 550 millions de dollars au fil des ans, et cet important programme a contribué à moderniser deux secteurs essentiels générateurs de revenus pour l'économie cubaine, soit le sucre et le tourisme. À l'avenir, la CCC veillera à maintenir sa solide approche de gestion du risque en examinant et en développant de nouvelles stratégies de diversification des risques et en tirant profit de sa présence régionale nouvellement établie à La Havane, la capitale cubaine.

4.3 Pilier 2 : Contribuer à l'élaboration des politiques gouvernementales

En tant que société d'État, la CCC est bien placée pour contribuer à l'élaboration des politiques gouvernementales. Grâce à son travail important auprès des entreprises canadiennes dans les marchés publics, elle a acquis une connaissance approfondie des défis que ces entreprises ont à relever. La CCC est en mesure de transmettre ces renseignements privilégiés aux stratèges du gouvernement canadien. Grâce à ses vastes réseaux et partenariats, la CCC suit de près l'élaboration des politiques publiques et maintient un dialogue régulier avec les décideurs du gouvernement. La CCC a pour objectif, durant le cycle de planification quinquennal, de continuer de jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes innovateurs pour le commerce international et l'infrastructure industrielle de la défense qui appuient les exportateurs canadiens sur le marché mondial en pleine évolution.

À titre d'administrateur de l'APPD pour le compte du gouvernement du Canada, la CCC joue un rôle fondamental pour ce qui est de mieux faire connaître les capacités du Canada au sein de l'infrastructure industrielle de la défense de l'Amérique du Nord intégrée. C'est pourquoi elle entend continuer de mener la Table ronde sur le commerce de matériel militaire entre le Canada et les États-Unis et de collaborer avec les associations de l'industrie dans le cadre d'initiatives d'intérêt mutuel, notamment les discussions sur la politique américaine à l'égard du commerce international des armes (International Traffic in Arms Regulations, ITAR). La CCC a déjà tissé des liens étroits avec des intervenants clés à Washington, à la fois à l'ambassade du Canada et au sein de groupes stratégiques et de comités d'acquisition d'équipement de défense américains. Elle poursuivra cet effort de rapprochement pendant toute la durée du cycle de planification et permettra ainsi aux entreprises canadiennes de rester concurrentielles dans le marché américain de la défense.

La CCC continuera d'appuyer les initiatives commerciales internationales du Canada en aidant les exportateurs à pénétrer davantage les marchés cibles. Comme la Corporation est une organisation de taille relativement petite, qui possède des

4.3.1 Indicateurs de rendement du Pilier 2

Objectifs opérationnels 2011-12	Indicateurs de rendement	Réels 2009-10	Prévus 2010-11	Cible 2011-12 (Année 1)	Cible 2015-16 (Année 5)
<p>La Corporation, en collaboration avec les partenaires du portefeuille du Commerce international, continuera de contribuer à l'élaboration de politiques gouvernementales solides au moyen des objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mieux faire connaître les capacités du Canada au sein de l'infrastructure industrielle de la défense de l'Amérique du Nord intégrée ▪ Appuyer les initiatives du Canada en matière de commerce international en aidant les exportateurs canadiens à pénétrer davantage les marchés cibles ▪ Continuer de promouvoir la CCC comme un répondant de premier plan/prioritaire dans le cadre des initiatives de secours d'urgence et de reconstruction du gouvernement du Canada à l'échelle internationale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valeur totale des opérations commerciales 	1,6 G\$	1,8 G\$	2,5 G\$	4,2 G\$
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de partenariats stratégiques 	13	14	15	19
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux opérations commerciales de la CCC* 	17 250	19 900	27 900	46 500

* selon le Budget fédéral 1997, un milliard de dollars représente environ 11 000 emplois au Canada.²¹

capacités spécialisées, elle s'efforce, pour atteindre ses objectifs, d'établir des partenariats avec des organisations de premier plan. Par exemple, pour mieux connaître les capacités des exportateurs au Canada, elle a entrepris d'importantes activités de promotion auprès des organes des gouvernements provinciaux responsables du commerce ainsi que des associations commerciales régionales. De fait, en 2011-12, la CCC entend organiser son Assemblée publique annuelle en partenariat avec l'événement Défense, Security and Aerospace Exhibition, à Halifax (Nouvelle-Écosse) en vue de rehausser le profil de la CCC au sein de la communauté des exportateurs de l'Est du Canada.

Enfin, la Corporation continuera de se promouvoir comme un intervenant de premier plan dans le cadre des initiatives de secours d'urgence et de reconstruction du gouvernement du Canada à l'échelle internationale. Par exemple, elle établira des liens avec des services particuliers du gouvernement fédéral, y compris le groupe de la sécurité et de la gestion des urgences du MAECI, afin de garantir la participation du plus grand nombre possible d'entreprises canadiennes aux secours d'urgence déployés par le Canada à l'échelle internationale, en cas de catastrophe d'origine naturelle ou humaine.

²¹ Ministère des Finances Canada, « Budget 1997 », disponible au <http://www.fin.gc.ca/budget97/job/job1-fra.asp>

4.4 Pilier 3 : Atteindre l'innovation et l'excellence opérationnelle

Le leadership et la croissance de la CCC ont été appuyés par ses investissements stratégiques, au courant des six dernières années, dans les ressources humaines, les processus et les systèmes.

Dans un contexte mondial difficile marqué par un risque élevé, une démographie en évolution et une incertitude économique et environnementale croissante, la CCC doit continuer de mettre en place des processus opérationnels solides. Ceux-ci reflètent les pratiques exemplaires mondiales en matière de gestion des risques, de gestion des

4.4.1 Indicateurs de rendement du Pilier 3

Objectifs opérationnels 2011-12	Indicateurs de rendement	Réels 2009-10	Prévus 2010-11	Cible 2011-12 (Année 1)	Cible 2015-16 (Année 5)
<p>La CCC continuera de faire preuve d'innovation et d'intégrité, conformément à la directive du gouvernement visant à contenir les coûts, au moyen des objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer de mettre en œuvre son Plan de rentabilité ▪ Continuer de développer ses activités commerciales et ses capacités de ventes ▪ Rehausser la gestion des relations avec les clients ▪ Mettre en œuvre une nouvelle stratégie en matière de RH, y compris un nouveau cadre d'apprentissage et de perfectionnement 	<p>Dynamisme du milieu de travail, évalué selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Roulement du personnel ▪ Pourcentage des employés qui estiment posséder les outils nécessaires pour accomplir leur travail ▪ Pourcentage des employés qui estiment que leur supérieur appuie leur perfectionnement 	11,8 %	9 %	≤10 %	≤10 %
		71 %	75 %	≥78 %	≥80 %
		53 %	60 %	≥70 %	≥75 %
	<p>Stabilité financière, évaluée selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats/excédent d'exploitation ▪ Ratio dépenses administratives/ revenus bruts ▪ Ratio dépenses indirectes/ dépenses totales 	1,1 M\$	635 k\$	648 k\$	2,7 M\$
		1,61 %	1,55 %	1,16 %	1,09 %
		38 %	37 %	37 %	29 %
	<p>Efficacité des processus, évaluée selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformité aux modalités de paiement des contrats commerciaux 	97 %	97 %	99 %	100 %
	<p>Efficacité de la gestion du risque, évaluée selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratio dépenses de remédiation de contrat/ opérations commerciales 	0,01 %	0 %	0,02 %	0,01 %

contrats et de gestion du rendement. La capacité de la CCC de renouveler ses stratégies en matière de RH pour continuer d'attirer des employés qualifiés et compétents et les conserver, dans un contexte démographique où le bassin de travailleurs diminue d'année en année, sera également un facteur de réussite essentiel.

La CCC s'efforce de continuer d'être une agence de passation de contrats et d'approvisionnement internationaux privilégiée pour son esprit de collaboration, sa crédibilité et sa compétitivité. Elle est reconnue pour ses solutions innovatrices et efficaces de passation de contrats de gouvernement à gouvernement qui lui permettent d'atténuer les risques en misant sur l'excellence des ressources humaines, des processus et des systèmes.

Le Pilier 3 permet de protéger les investissements de la Corporation dans les ressources humaines, les processus et les systèmes, et de garantir que la CCC continue de bâtir une équipe solide et efficace de spécialistes de l'approvisionnement dévoués et assidus, équipés des outils nécessaires pour obtenir d'excellents résultats. La Corporation continuera d'adopter des approches innovatrices pour gérer ses activités afin d'augmenter sa productivité et de contenir ses dépenses relatives aux voyages, à l'accueil et autres dépenses discrétionnaires. Elle se conformera ainsi aux mesures du gouvernement visant à contenir les coûts proportionnellement à l'augmentation de ses revenus découlant des frais de services facturés.

Dans ce contexte, la Corporation redéfinira ses liens avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et mettra au point une nouvelle approche visant à optimiser les dépenses tout en maximisant la qualité du service offert aux clients. En ce qui a trait aux systèmes, la CCC établira ses besoins relatifs à une meilleure gestion des relations avec les clients et à une meilleure gestion du rendement. Enfin, la CCC mettra en œuvre sa Stratégie renouvelée en matière de RH, y compris un cadre d'apprentissage et de perfectionnement, dans le but de continuer d'attirer, de motiver et de conserver l'effectif nécessaire pour soutenir la croissance de la Corporation.

4.5 Gestion des risques

Une bonne gestion des risques est essentielle à l'atteinte des objectifs organisationnels de la CCC. La Corporation possède donc un cadre de Gestion du risque d'entreprise (GRE) bien établi. Pour gérer

ses risques, la CCC a adopté une approche qui comprend la définition, l'évaluation, l'atténuation, la surveillance et la communication des risques, ainsi que la formation connexe. En outre, le cadre de GRE est examiné et mis à jour sur une base annuelle en collaboration avec le Conseil d'administration, la haute direction de la CCC et des experts sur le sujet.

La Corporation définit et répartit ses risques en trois grandes catégories : les risques stratégiques, opérationnels et transactionnels. Ce faisant, elle reste à l'affût des risques à atténuer, en fonction de sa tolérance et du niveau de risque désiré.

Le cadre de GRE de la CCC précise les responsables du risque et les rôles connexes au sein de la Corporation. Le Conseil d'administration s'assure de la pertinence et de l'efficacité du programme de gestion du risque de l'organisation et le met à jour régulièrement. La direction s'assure de la pertinence des structures, des politiques et des procédures de gestion du risque par l'intermédiaire du Comité du risque et des occasions d'affaires.

Les risques sur lesquels la CCC portera son attention pendant la période de planification visée peuvent être résumés comme suit :

Les risques stratégiques (liés au mandat, à la réputation, aux contextes organisationnel et commercial, et aux aspects financiers)

Les principaux risques que la CCC doit gérer dépendent du contexte économique mondial et de ses répercussions éventuelles sur l'économie canadienne. La reprise mondiale a été plus lente que prévue et inégale dans les différentes régions du globe. En tant que nation d'exportation, le Canada dépend de la demande des économies de marché étrangères de biens et services des exportateurs canadiens. Une diminution significative de la demande étrangère fragiliserait les exportateurs canadiens et pourrait compromettre leur capacité d'exécuter des contrats à long terme. Ce risque est réel pour la CCC, compte tenu à la fois de ses répercussions éventuelles sur ses revenus prévus et sur la solidité de son bassin de fournisseurs.

La fragilité de l'économie mondiale pourrait pousser les acheteurs étrangers à réduire ou à reporter leurs projets d'achats et se traduire par une baisse de la croissance des ventes de la CCC. En outre,

les gouvernements étrangers pourraient choisir d'adopter des mesures protectionnistes dans le but de stimuler leurs économies souveraines.

Les marchés n'ont toujours pas retrouvé leurs niveaux d'avant la récession, et toute nouvelle contraction dans la disponibilité du capital serait susceptible de restreindre le financement des grands projets d'infrastructure dans les pays émergents et en développement, des marchés où la CCC cherche des débouchés. Pour atténuer ce risque, la Corporation continue de concentrer ses activités dans des pays où les rentrées de devises étrangères sont importantes (par exemple, grâce aux ventes de pétrole ou au tourisme), ces pays étant plus susceptibles de conserver leur accès au financement.

Compte tenu de l'évolution du contexte politique aux États-Unis, l'avenir des dépenses militaires américaines reste inconnu. On prévoit actuellement une légère réduction du budget de défense américain mais on s'attend à ce que l'élément d'approvisionnement de ce budget ne varie pas par rapport à 2010-11. Même en cas de réduction plus importante des dépenses en nouveaux équipements, les exportateurs canadiens pourraient malgré tout s'en sortir assez bien. En effet, les exportateurs canadiens fournissent de nombreux services de réparation et de remise à neuf au département de la Défense américain et des dépenses réduites en nouveaux équipements pourraient se traduire par une demande accrue de services de réparation et de remise à neuf. Dans l'optique d'atténuer ses risques et de maintenir ses ventes au département de la Défense américain à un niveau élevé, la Corporation suit de près ses partenaires du département pour tenter de comprendre leurs tendances et leurs besoins, et s'efforce également de mieux faire connaître sa proposition de valeur.

Risques opérationnels (gestion de l'information, systèmes d'information, ressources humaines, politiques et processus, et planification de la continuité des activités)

La Corporation réalise sur une base continue un nombre important de projets ayant pour objectif de renforcer son effectif, ses processus internes et son système de gestion de l'information, et ainsi réduire ses risques opérationnels.

Le principal risque opérationnel pour la CCC est lié à sa capacité en matière de RH. La Corporation exerce ses activités à pleine capacité ou presque et sa croissance future devra reposer sur des ressources additionnelles et des processus simplifiés qui lui permettront d'optimiser ces ressources internes. Avec l'arrivée de nouveaux employés, la formation et l'appui administratif garantiront que tous les processus, politiques et procédures qui ont été mis en place pour atténuer les principaux risques opérationnels et transactionnels sont suivis. La direction met continuellement à jour sa stratégie en matière de RH afin de répondre aux besoins en matière de recrutement, de rétention des employés, de rémunération, de prestations, et de formation.

Risques transactionnels (liés au rendement des fournisseurs, au contexte étranger, aux contrats, au taux de change, à la fraude, à la responsabilité sociale)

Au cours de la dernière année, la volatilité du dollar canadien et sa récente appréciation par rapport au dollar américain a mis la compétitivité des exportateurs canadiens à l'épreuve. Pour le portefeuille de contrats d'exportation de la Corporation, une hausse du taux de change se traduit généralement par une diminution des marges bénéficiaires servant à couvrir le dépassement des coûts, le cas échéant. La Corporation a suivi de près la situation financière de ses principaux fournisseurs pendant cette période. Elle n'a toutefois pas encore observé d'affaiblissement important de son portefeuille de fournisseurs et les exportateurs continuent de répondre à leurs obligations contractuelles.

La Corporation gère un programme de financement commercial dans le cadre duquel elle fournit actuellement un crédit commercial aux acheteurs cubains. Si Cuba demeure un marché à risques, les rapports indiquent que le risque tend à diminuer. Cette diminution est due en partie au fait que le pays a été moins touché par les ouragans cette année, à un appui financier continu du Venezuela et à une situation économique plus favorable, liée à une réduction de la dette et à l'adoption de mesures de restriction des dépenses pendant les deux dernières années.

5.0 GOUVERNANCE

5.1 Mandat et objectifs d'intérêt public

La CCC est une société d'État mère aux termes de la partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* et elle se rapporte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international. Son financement vient de deux sources distinctes : les crédits alloués par le Parlement du Canada et les frais assortis à son offre de services. La Corporation a son siège à Ottawa (Ontario) et compte environ 135 employés.

La Corporation est régie par la loi qui l'a créée, la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* de 1946. Elle a pour mandat général de contribuer à l'expansion du commerce extérieur du Canada en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers, et les acheteurs étrangers à se procurer des marchandises au Canada. La *Loi* confère aussi à la CCC un certain nombre de pouvoirs, dont la capacité d'effectuer l'exportation de marchandises ou de denrées du Canada, en qualité de mandant ou de mandataire, selon les modalités et dans la mesure qu'elle juge utiles. Par conséquent, la CCC négocie et entreprend des accords d'approvisionnement bilatéraux de gouvernement à gouvernement, facilitant ainsi des transactions à l'exportation pour le compte des exportateurs canadiens.

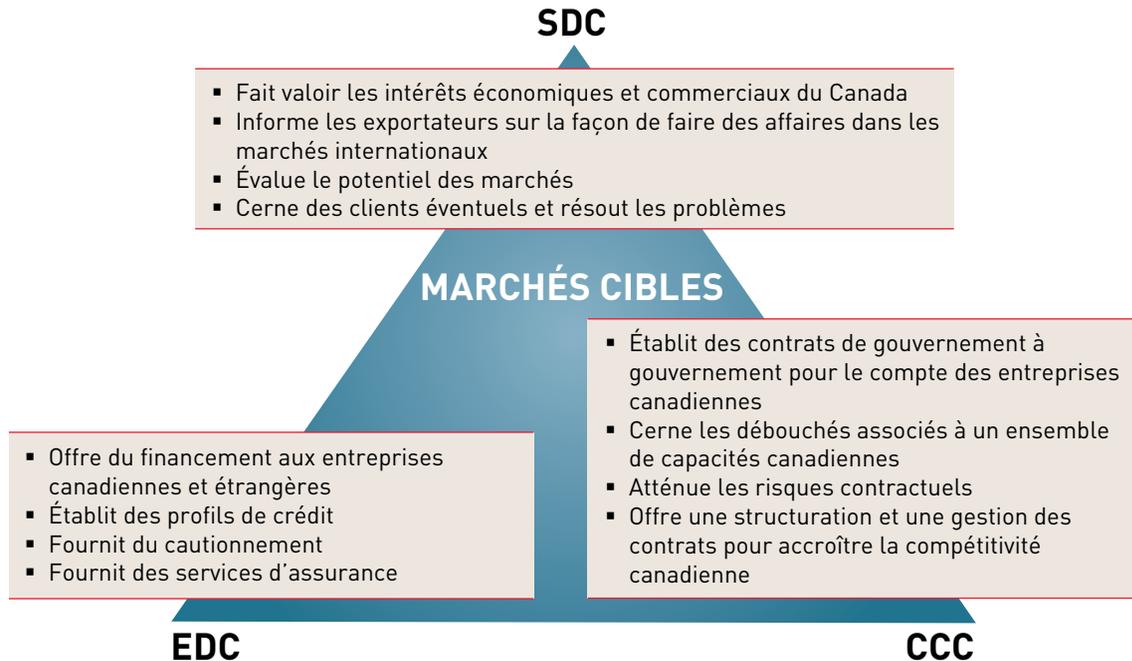
La CCC contribue activement à l'atteinte des objectifs généraux du gouvernement du Canada, conformément à son mandat et aux directives qu'elle reçoit du ministre du Commerce international sous la forme d'un *Énoncé annuel des priorités et des responsabilités*. Depuis près de 65 ans, la CCC aide le Canada à remplir ses engagements en vertu de l'APPD, conclu en vue d'établir une infrastructure industrielle de la défense nord-américaine intégrée. Les services offerts au titre de l'APPD demeurent le principal secteur d'activités de la Corporation. Alors que la valeur des transactions que la CCC gère avec le département américain de la Défense s'est longtemps située entre 650 et 750 millions de dollars, elle oscille ces derniers temps entre 1 et 1,7 milliard de dollars annuellement, ce qui illustre le rôle de premier plan de la CCC dans le maintien d'une relation harmonieuse avec les États-Unis, le premier allié

et partenaire commercial du Canada. De plus, en fournissant divers services de passation de contrats et d'approvisionnement spécialisés dans le cadre de transactions liées aux marchés publics étrangers, la CCC a joué et continuera de jouer un rôle important dans la réussite des exportateurs canadiens dans ces marchés.

5.2 Portefeuille du Commerce international du Canada

La CCC, le MAECI et EDC se partagent le portefeuille du Commerce international. Dans le cadre de ses activités, la CCC fait appel au Service des délégués commerciaux du MAECI, dont la présence est bien établie à l'étranger grâce à sa représentation dans plus de 150 ambassades, consulats, hauts-commissariats et bureaux commerciaux autour du globe. Forte de sa connaissance approfondie de l'approvisionnement et de la passation de contrats, la CCC apporte une contribution essentielle au portefeuille et complète les services consultatifs et financiers offerts respectivement par le MAECI et EDC, comme l'illustre le tableau à la page 28.





5.3 Convergence avec les priorités du gouvernement

À l'automne 2010, le ministre du Commerce international a énoncé les priorités de la Corporation.

- **Dans le domaine de la défense :** Poursuivre la bonne gestion de l'APPD et la facilitation des ventes au département de la Défense des États-Unis et à la NASA, dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense. En outre, la CCC doit continuer d'accroître son expertise et de tisser des liens dans ce secteur en s'efforçant de cerner des débouchés dans d'autres régions, fournissant ainsi aux nations alliées et d'optique commune l'accès à des produits et services innovateurs offerts par les exportateurs canadiens.
- **Dans le domaine de l'infrastructure, dans les marchés émergents et en développement :** Continuer de mettre l'accent sur les marchés émergents et en développement au sein desquels des liens ont déjà été établis et pour lesquels la CCC a clairement une valeur ajoutée à offrir aux entreprises canadiennes. Dans certains marchés difficiles et associés à un risque élevé, l'appui de la CCC continuera de procurer un avantage concurrentiel aux entreprises canadiennes.

- **À l'appui des ministères :** Continuer d'appuyer les initiatives clés du MAECI, y compris faire en sorte que les activités des bureaux commerciaux gérés par la CCC en Chine soient les plus efficaces et efficaces possibles. En outre, la Corporation continuera d'appuyer la promotion de la paix et de la sécurité, du droit international et des droits de la personne, en participant au Programme de partenariat mondial et au programme GTSR, à titre d'agent d'approvisionnement. La CCC est également encouragée à conclure des ententes contractuelles semblables avec d'autres organisations fédérales.

Conformément aux directives du gouvernement visant à contenir les coûts, la CCC a proactivement pris des mesures et a élaboré un Plan de rentabilité pour 2010-11 et au-delà. À cet égard, la CCC a amorcé des discussions relatives à l'élargissement de son entente de services partagés avec Partenariats public-privé (PPP) Canada, une autre société d'État, dans le but de promouvoir de nouvelles économies d'échelle pour les deux organisations, grâce à la mise en commun de ressources humaines, de technologies de l'information et d'autres ressources liées aux services. La Corporation continue également

de surveiller ses dépenses liées aux voyages et à l'accueil, ainsi que ses autres dépenses discrétionnaires, pour s'assurer que leur hausse reste en ligne avec la hausse des revenus découlant des services tarifés.

5.4 Structure de gouvernance

La CCC applique des normes élevées de gouvernance. En tant que société d'État, elle appartient à cent pour cent au gouvernement du Canada et est régie par un Conseil d'administration. Elle est de plus assujettie à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, à la *Loi sur l'accès à l'information*, à la *Loi fédérale sur la responsabilité*, à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et à la *Loi sur les langues officielles*.

Mandat du Conseil

Le Conseil d'administration exerce ses responsabilités en conformité avec les dispositions générales de la *Loi sur la CCC* et de la *LGFP*. Il est responsable des activités courantes de la Corporation et veille à ce que cette dernière exécute comme il se doit les politiques d'intérêt public pour le compte du gouvernement du Canada. À cette fin, il guide et conseille l'équipe de direction et détermine les objectifs stratégiques à long terme de l'organisation, conformément aux directives du ministre du Commerce international.

Le Conseil est responsable de la gouvernance générale de la Corporation. Il examine le Plan d'entreprise quinquennal et le Rapport annuel, tous deux approuvés par le ministre du Commerce international et déposés devant le Parlement.

Le Conseil d'administration de la CCC se compose du président du Conseil, du président et chef de la direction de la Corporation, et de neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le Ministre nomme des administrateurs représentatifs du milieu des affaires canadien et du gouvernement fédéral, en s'efforçant d'arriver à un juste équilibre sur le plan de la représentation sectorielle, linguistique, géographique et de genre. Les administrateurs sont

nommés pour un mandat de quatre ans au plus, qui peut être reconduit.

Le Conseil est responsable de la gouvernance générale de la Corporation. Il examine le Plan d'entreprise quinquennal et le Rapport annuel, tous deux approuvés par le ministre du Commerce international et déposés devant le Parlement. Il se réunit aussi tous les trimestres pour examiner l'ensemble des activités de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter du rendement de l'organisation par rapport à ses objectifs. De plus, le Conseil effectue des analyses périodiques de sa propre efficacité et de l'apport de chaque administrateur au moyen d'un processus d'évaluation annuel par les pairs, en vue d'améliorer le rendement individuel et collectif. La structure de gouvernance et de responsabilité bien établie de la CCC est renforcée par des activités de surveillance de la gestion financière, d'établissement de rapports et de vérification du rendement.

Mandats, activités et composition des Comités du Conseil

Dirigé par un président indépendant, le Conseil d'administration de la CCC remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire des comités qui suivent.

- Le **Comité de gouvernance** élabore et met en œuvre des pratiques et procédures afin que le Conseil d'administration et la Corporation exercent efficacement leurs activités, en conformité avec des normes élevées de gouvernance. Il supervise la stratégie et les procédés de gouvernance en vue de l'établissement de priorités organisationnelles importantes, y compris la stratégie de communication, l'approche de la CCC en matière de responsabilité sociale des entreprises et la gestion du rendement de l'organisation. Il est également responsable de l'exercice d'auto-évaluation du Conseil, qui contribue à renforcer la gouvernance et à accroître l'efficacité au sein du Conseil d'administration.
- Le **Comité des initiatives commerciales (opérations)** supervise les activités d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux de la Corporation. Il doit examiner tous les projets d'immobilisations, tous les projets d'une valeur estimée à plus de 100 millions de dollars ou les modifications

importantes à ces projets, et toute autre proposition qui lui est transmise par la haute direction à cette fin, puis présenter sa recommandation au Conseil d'administration. Il étudie également les analyses de risque des projets en cours, approuve les nouveaux secteurs d'activité et les nouveaux produits et, en collaboration avec le Comité de vérification, surveille les processus opérationnels.

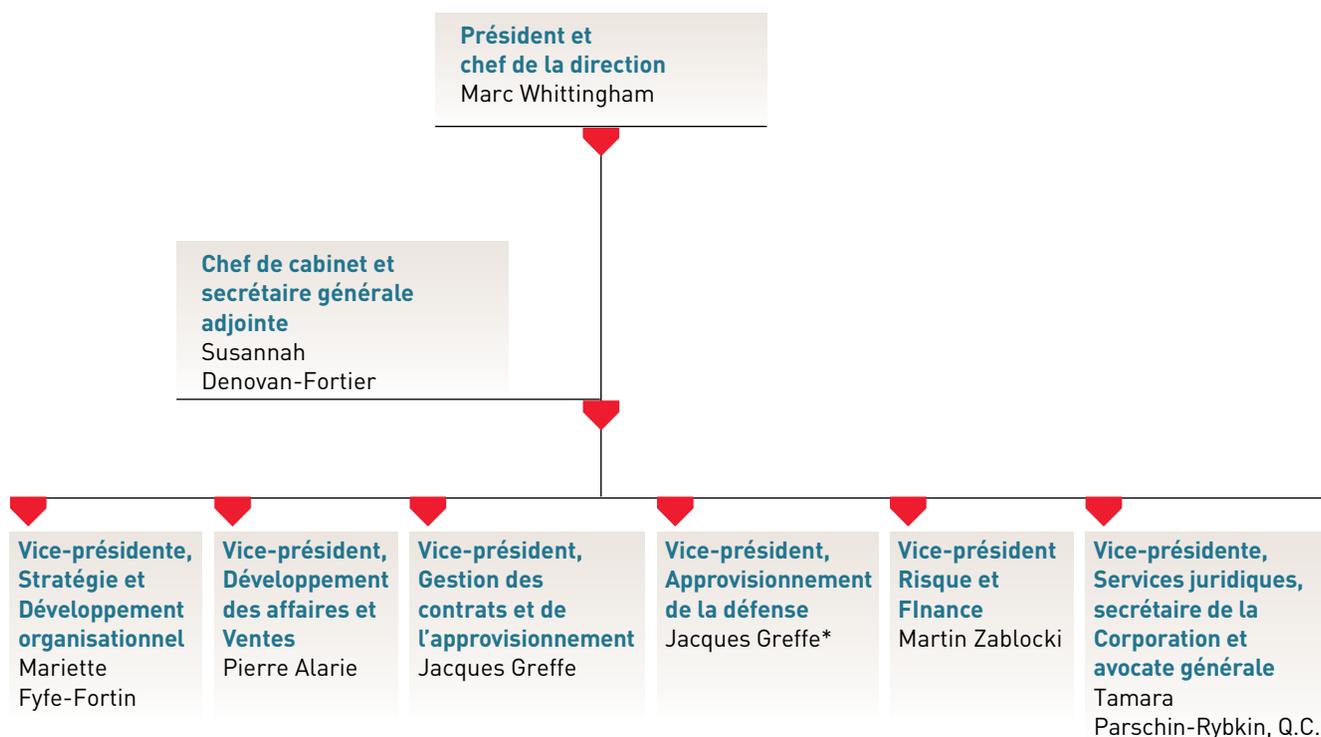
- Le **Comité de vérification** se penche principalement sur l'efficacité des pratiques de gestion financière et du risque, l'établissement de rapports exacts et l'évaluation du caractère éthique des activités de la Corporation. En ce qui a trait à ses activités de vérification, il supervise la vérification financière annuelle, la fonction de vérification interne et la réponse aux exigences du BVG. Le vérificateur interne et des représentants du BVG participent aux réunions du Comité de vérification.
- Le **Comité des ressources humaines** identifie et recommande, sur demande, des profils et des candidats pour doter les postes d'administrateurs, de président du Conseil d'administration et de président et chef de la direction, au ministre du Commerce international. Il présente également des recommandations relatives aux nominations et à la rémunération des dirigeants de la CCC. Le Comité appuie le président du Conseil d'administration dans le cadre de l'évaluation du rendement du président et chef de la direction et de la présentation de recommandations au ministre du Commerce international relatives à sa rémunération. En outre, il examine les politiques sur les ressources humaines et formule des recommandations connexes, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et le bien-être des employés.
- Le **Comité des politiques et des priorités** a été établi comme comité consultatif par le Conseil d'administration en décembre 2009. Il est composé d'un président et du président des quatre autres comités du Conseil d'administration (gouvernance, opérations, vérification, et ressources humaines), ainsi que du président du Conseil d'administration et du président et chef de la direction, des membres nommés d'office. La fonction principale de ce Comité est de discuter des questions qui visent plus d'un comité à la fois

et d'assurer la coordination connexe nécessaire. Le Comité traite par ailleurs des enjeux qu'il est difficile d'attribuer à un comité en particulier et effectue, là encore, la coordination connexe nécessaire. Il se penche également de temps à autres sur certains sujets à la demande de son président, du Conseil d'administration, ou de la haute direction.

Mandat, activités et composition du Comité exécutif

Le président de la CCC est le chef de la direction et, au nom du Conseil d'administration, il est responsable de l'orientation et de la gestion des activités de la Corporation. Avec l'approbation du Conseil, le Comité exécutif, composé du président, des vice-présidents et du chef de cabinet, fixe les priorités de l'organisation afin que la CCC puisse réaliser ses objectifs stratégiques, conformément à son mandat et à l'orientation stratégique approuvée. La *LGFP* et la *Loi sur la CCC* guident la prise de décisions et la conduite des activités commerciales. Lié par le *Code de conduite* et le *Code de déontologie des affaires de la CCC*, le Comité exécutif adhère aux plus hautes normes d'éthique professionnelle. Tous les cadres supérieurs, à l'exception du chef de la direction, sont rémunérés sur la base des échelles et politiques salariales approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du chef de la direction est fixée par le gouverneur en conseil.

D'un point de vue opérationnel, les activités de la CCC ont été largement réorientées en 2009 de manière à mettre l'accent sur le développement des affaires et à mieux aligner les ressources sur cette orientation stratégique. La Corporation compte désormais trois unités opérationnelles : Développement des affaires et ventes, Gestion des contrats et de l'approvisionnement et Approvisionnement de la défense. Grâce à cette nouvelle structure, elle pourra aider de façon plus proactive les exportateurs canadiens à accroître leurs ventes et renforcer ses services de base touchant la gestion des contrats et l'approvisionnement. La Corporation compte aussi trois unités fonctionnelles : Stratégie et Développement organisationnel, Risque et Finance, et Services juridiques. Chaque unité de la Corporation est dirigée par un vice-président, responsable du rendement et des résultats de l'organisation.



*En plus de son poste de vice-président, Gestion des contrats et de l'approvisionnement, M. Jacques Greffe occupe le poste de vice-président, Approvisionnement de la défense, auquel il a été nommé par le Conseil d'administration pour une période indéterminée.

5.5 Responsabilité sociale des entreprises

Comme elle représente à la fois le gouvernement du Canada et les exportateurs canadiens, la Corporation examine avec soin les répercussions possibles de ses activités commerciales, à la fois au pays et à l'étranger. La CCC est déterminée à faire de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) un élément indissociable de ses pratiques commerciales et elle est fière des politiques et pratiques connexes qu'elle a mises en œuvre à ce jour.

Vision en matière de RSE

La vision de la CCC en matière de RSE établit les fondements de la stratégie et du cadre de RSE de la Corporation :

« À la CCC, nous nous engageons à exercer nos activités de façon responsable sur les plans environnemental, social et éthique, et à respecter les engagements internationaux

du Canada, tout en accomplissant le mandat d'intérêt public de la Corporation, dans les limites des ressources disponibles. »

Principes directeurs en matière de RSE

La vision de la CCC intègre les cinq principes directeurs qui suivent :

1. Gouvernance

La CCC doit rendre des comptes à de nombreux intervenants et est donc tenue de mener ses activités de façon responsable et transparente. Dans le cadre de ses initiatives de responsabilité sociale, la Corporation continuera d'adopter des normes élevées de gouvernance, en veillant à :

- l'indépendance de son Conseil d'administration;
- une évaluation de son Conseil d'administration;
- le tenue régulière de réunions du Conseil;
- la divulgation des renseignements sur les dépenses de l'organisation;

- la responsabilité sur le plan de la gestion financière;
- l'entretien de relations harmonieuses entre le Conseil et la haute direction;
- la mobilisation des parties intéressées, notamment par des assemblées publiques annuelles;
- l'application de pratiques rigoureuses de planification et d'établissement de rapports.

2. Déontologie des affaires

Le *Code de conduite* et le *Code de déontologie des affaires de la CCC* forment des éléments clés des pratiques de responsabilité sociale de la Corporation. Ces codes, qui ont été adoptés en 2008-09, régissent les comportements attendus à l'interne et à l'externe en énonçant les engagements de la Corporation en matière d'environnement, de corruption, de droits de la personne, de conflit d'intérêts et de confidentialité de l'information, ainsi que les attentes relatives à la conduite des employés. Tous les employés de la CCC signent ces codes annuellement qui s'appliquent à toutes les activités de la CCC.

La CCC est assujettie à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, qui définit comme un acte criminel la corruption d'employés de gouvernements étrangers. Par conséquent, elle a inclus dans tous ses contrats internes avec des fournisseurs canadiens une clause interdisant toute tentative de subornation et de corruption d'agents publics. En outre, la CCC souscrit au *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après mandat* du Conseil du Trésor, qui s'applique à la fonction publique et qui lui sert de politique interne en la matière, et elle s'est dotée d'une politique proactive sur la divulgation intitulée *Politique sur la divulgation interne d'actes répréhensibles au travail*. La CCC attache une grande importance aux droits de la personne et elle promeut et respecte la politique étrangère du gouvernement du Canada en la matière, en se conformant aux sanctions économiques et commerciales imposées par le Canada ainsi qu'aux traités internationaux à ce chapitre.

3. Environnement

Conformément à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE)*, le gouvernement fédéral s'est engagé à appuyer le développement durable en évaluant, avant que sa décision ne devienne irrévocable et qu'il ne puisse faire marche arrière, les effets éventuels sur l'environnement de ses opérations, projets et activités.

Même si la CCC, à titre de société d'État, est assujettie à la *LCEE*, elle n'est pas tenue, dans son rôle habituel d'agent d'approvisionnement ou de maître d'œuvre, d'appliquer les dispositions de cette loi relatives aux évaluations environnementales, qui visent, tel que défini à l'article 5, les promoteurs ou les agences de financement de projets. La Corporation a toutefois choisi d'adopter les principes énoncés dans la *LCEE* lorsqu'elle participe à des projets à l'étranger, afin de se conformer à la politique du gouvernement du Canada.

En juin 2010, le Conseil d'administration de la CCC a formalisé le processus d'évaluation environnementale de la Corporation en adoptant la *Politique d'examen environnemental*, qui remplace le cadre d'examen environnemental de 2002-03. Cette politique est conforme aux exigences de la *LCEE* et du *Règlement sur le processus d'évaluation environnementale des projets à réaliser à l'extérieur du Canada* et fournit des lignes directrices relatives à l'obtention et à l'examen d'évaluations environnementales fondées sur ces exigences.

La force de la CCC réside dans son personnel. C'est pourquoi la Corporation s'efforce de bâtir un milieu de travail qui favorise le respect et le plus grand professionnalisme.

Si les projets visés sont financés par d'autres agences de crédits à l'exportation ou organisations internationales, comme la Banque mondiale, la Corporation, dans le cadre de son processus de vérification préalable, et conformément à la *LCEE*, étudiera les évaluations environnementales relatives à ces projets et présentées à ces institutions, pour s'assurer que ces derniers n'auront pas de répercussion négative sur l'environnement.

4. Contexte organisationnel

La force de la CCC réside dans son personnel. C'est pourquoi la Corporation s'efforce de bâtir un milieu de travail qui favorise le respect et le plus grand professionnalisme. Elle s'emploie également à encourager le développement continu des compétences uniques que ses clients valorisent. Pour promouvoir un climat de travail positif, la CCC a défini ses propres valeurs et organise régulièrement des réunions avec le personnel. Elle a aussi instauré des pratiques efficaces favorisant la santé et la sécurité au travail, ainsi que des politiques d'apprentissage et de reconnaissance du mérite.

5. Engagement communautaire

Par leur travail de bénévoles auprès d'organisations de bienfaisance, les employés de la CCC témoignent des valeurs de cette dernière et de son attachement à la responsabilité sociale. La Corporation soutient des activités communautaires en faisant la promotion du bénévolat et de levées de fonds auprès des employés. Par exemple, elle participe chaque année à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada, qui appuie une foule d'organisations caritatives. Cette campagne s'est révélée être un franc succès pour la Corporation, compte tenu de la participation enthousiaste des employés et des sommes recueillies. En outre, la CCC encourage le bénévolat en accordant aux employés une journée de congé pour travailler comme bénévole dans le cadre d'une organisation caritative ou communautaire, ou d'une activité communautaire.

émergents, et en aidant les gouvernements étrangers à bénéficier des capacités d'exportation du Canada par la négociation et l'exécution de contrats de gouvernement à gouvernement. Par exemple, lorsque la CCC signe un contrat avec un acheteur d'un gouvernement étranger et un contrat avec un exportateur canadien, il en résulte un contrat de gouvernement à gouvernement sécuritaire et solide sur le plan déontologique, aux meilleures modalités possibles pour toutes les parties visées. Ainsi, la Corporation aide à promouvoir des pratiques commerciales responsables et éthiques dans les pays où elle exerce ses activités.

La Corporation contribue à promouvoir la transparence des pratiques commerciales dans les pays où elle exerce des activités.

En outre, la RSE est inhérente au travail de la CCC, puisque la Corporation contribue à promouvoir la transparence des pratiques commerciales dans les pays où elle exerce des activités. Pour accroître les échanges commerciaux, la CCC se concentre sur les domaines où le gouvernement a un rôle clair. Elle assure la transparence des processus de passation de contrats et d'approvisionnement internationaux en répondant aux besoins de capacités additionnelles en passation de contrats dans le secteur de la défense et dans les marchés

6.0 BUDGET DE FONCTIONNEMENT, BUDGET D'INVESTISSEMENT, ET PLAN D'EMPRUNT

La présente section du Plan d'entreprise expose le budget de fonctionnement, le budget d'investissement et le plan d'emprunt de la CCC. Elle inclut également ses états financiers, ses objectifs financiers et les principales hypothèses sous-jacentes à sa planification quinquennale. Elle se termine par les prévisions de la Corporation pour 2010-11.

6.1 Budget de fonctionnement pour 2011-12

Cette section présente en détail le budget de fonctionnement, le budget d'investissement et le plan d'emprunt de la CCC, par rapport aux prévisions pour 2010-11. En 2011-12, la Corporation vise dans son budget un excédent d'exploitation modeste de 648 000 \$ et des revenus nets de 15,4 millions de dollars. La hausse considérable des revenus nets (qui excluent les revenus d'intérêts et les crédits parlementaires) est attribuable à l'augmentation des frais de services, qui passeront de 10,9 millions de dollars, en 2010-11, à 14,7 millions de dollars, une hausse de 3,8 millions de dollars ou de 35 %. Les crédits parlementaires approuvés par le Conseil du Trésor s'élèvent à 15,5 millions de dollars, ce qui correspond au montant approuvé en 2010-11, qui avait été légèrement réduit par suite de l'adoption des mesures visant à contenir les coûts, établies dans le Budget de 2010. Conformément à son plan pluriannuel d'investir dans les capacités et les compétences requises pour réaliser sa stratégie de croissance et d'innovation, la Corporation a établi les dépenses opérationnelles à 28,8 millions de dollars dans son budget, ce qui représente une hausse de 1,4 millions de dollars ou de 5 % par rapport à 2010-11.

La croissance annuelle moyenne des revenus au cours de la période du plan quinquennal s'élève à 19 %, alors que la croissance annuelle moyenne des dépenses opérationnelles pour cette période s'élève à 11 %. De plus, les prévisions budgétaires

établissent les dépenses de remédiation de contrat à 500 000 dollars, une diminution significative des dépenses annuelles moyennes de remédiation de contrat de 2,2 million de dollars pour les dix dernières années. Cela reflète les pratiques de gestion du risque améliorées et robustes de la CCC.

6.2 Budget d'investissement pour 2011-12

La Corporation a cerné un besoin additionnel de locaux à bureaux découlant de l'augmentation prévue du nombre d'employés nécessaire pour appuyer la croissance de son volume d'opérations commerciales. Ces nouveaux locaux loués devront faire l'objet d'améliorations locatives, qui seront financées à l'interne. Le coût de ces améliorations locatives est estimé à 750 000 \$ et sera capitalisé et amorti sur une période de dix ans.

De plus, les achats courants de matériel, de meubles et d'accessoires requis par la Corporation au cours de l'exercice 2011-12 s'élèveront à environ 250 000 \$ et sont inclus dans le budget de fonctionnement.

6.3 Plan d'emprunt pour la période allant de 2011-12 à 2015-16

Dans le présent Plan, la CCC sollicite l'autorisation du ministre d'emprunter jusqu'à concurrence de 55 millions de dollars, ou son équivalent en dollars américains, auprès de diverses institutions financières. Cette demande d'emprunt se divise en deux volets : l'APPD/NASA et le Programme de financement commercial.

En premier lieu, la Corporation a besoin de fonds de roulement pour faciliter les programmes relatifs à l'APPD et à la NASA. La CCC règle les exportateurs canadiens dans le cadre des contrats liés à l'APPD et à la NASA dans les 30 jours suivant la réception des factures. Pour ce faire, elle doit disposer d'une marge de crédit d'exploitation à titre

préventif, au cas où le département de la Défense des États-Unis ou la NASA ne paieraient pas leurs factures dans ce délai. Pour 2011-12, la Corporation

Un tableau identifiant les besoins d'emprunt de la CCC pour la période 2011-12 à 2015-16 se trouve ci-dessous :

Description	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Emprunts à court terme pour l'APPD et la NASA (jusqu'à 120 jours)	40M\$	40M\$	40M\$	40M\$	40M\$
Emprunts à moyen terme au titre du financement commercial (jusqu'à deux ans)	15M\$	15M\$	15M\$	15M\$	15M\$
Autorisation d'emprunt totale demandée	55M\$	55M\$	55M\$	55M\$	55M\$

demande la même somme que l'an dernier, soit 40 millions de dollars, en monnaie canadienne ou son équivalent en dollars américains, de manière à éviter les risques de change. Comme les années précédentes, la CCC demande à pouvoir effectuer des emprunts remboursables dans un délai de 120 jours pour payer les factures reçues. 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.

En second lieu, la CCC demande l'autorisation d'effectuer des emprunts à l'appui de ses activités à Cuba dans le cadre de son Programme de financement commercial. La Corporation souhaite pouvoir conclure des conventions de rachat de créances avec des institutions financières, pour appuyer ce Programme, jusqu'à concurrence d'un montant de 15 millions de dollars, soit le même montant que l'an dernier. La Corporation demande cette somme en monnaie canadienne ou son équivalent en dollars américains afin d'atténuer le risque de change. En plus de son autorisation d'emprunt, la CCC utilise une partie de ses bénéfices non répartis pour financer d'autres transactions. Cette demande d'autorisation d'emprunter reflète l'intention de la Corporation de conserver son Programme de financement commercial à Cuba et de continuer d'appuyer les exportateurs canadiens qui exercent des activités dans ce marché unique.

6.4 Objectifs financiers

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

Opérations commerciales et frais de services à la hausse

Les opérations commerciales reflètent les livraisons et le travail effectué par les fournisseurs de la CCC (exportateurs canadiens). La Corporation poursuivra ses efforts pour développer un solide portefeuille de projets dans le but d'augmenter le volume de ses opérations commerciales et des frais de services connexes dans l'avenir. Pour atteindre cet objectif, la CCC compte élargir son cercle d'acheteurs étrangers et d'exportateurs en resserrant les liens existants, établir des stratégies propres à des pays précis, étudier les possibilités de nouvelles relations et de nouveaux rôles pour la CCC sur les marchés internationaux et promouvoir auprès des exportateurs canadiens et des gouvernements étrangers l'ensemble complet de services offert par le gouvernement du Canada. Dans cette optique, la CCC a établi cinq secteurs d'activités bien distincts. Quatre de ces secteurs génèrent des revenus découlant de frais de services tandis que le secteur d'activités lié à l'APPD, dans le cadre duquel des biens et services militaires canadiens sont vendus au département de la Défense des États-Unis, est financé au moyen de crédits parlementaires. Les cinq secteurs d'activités sont les suivants :

- Ventes au département de la Défense des États-Unis en vertu de l'APPD et à la NASA (ce secteur d'activités ne génère pas de frais, il est financé au moyen de crédits parlementaires);
- Ventes à l'échelle mondiale de matériel militaire aux alliés et aux nations d'optique commune;
- Ventes liées aux ACI (surtout dans le secteur de l'infrastructure) à des acheteurs publics dans les marchés émergents et en développement, en particulier en Amérique latine et en Afrique;
- Fourniture de services d'approvisionnement à des ministères fédéraux, à l'appui de leurs programmes internationaux;
- Financement des transactions commerciales avec des acheteurs du gouvernement cubain dans les secteurs touristique et agricole, à l'appui des exportateurs canadiens actifs à Cuba.

Dans les marchés où elle exerce des activités liées au secteur de la défense, la CCC mettra à profit son rôle au sein du gouvernement fédéral pour tirer parti des activités d'approvisionnement du ministère de la Défense nationale (MDN) et accroître ses ventes à l'étranger, y compris dans le domaine du soutien aux services intégrés. En outre, elle repérera de nouveaux débouchés grâce à une stratégie de promotion améliorée et à ses relations avec les exportateurs canadiens. Elle s'efforcera d'élargir son rôle d'agence canadienne de ventes militaires à l'étranger, en offrant aux acheteurs publics étrangers une solution de rechange au service des FMS des États-Unis.

Dans les marchés émergents et en développement, la CCC intégrera les principaux pays, secteurs et produits pour accroître la part de commerce international des exportateurs canadiens dans des marchés cibles. La CCC étendra également ses services d'agent d'approvisionnement aux autres ministères et agences fédérales qui gèrent des programmes internationaux. En outre, elle a établi et continuera d'établir une présence sur le terrain, dans les marchés de premier plan, en fonction des besoins et des ressources disponibles.

Maintien du capital

La situation financière de la CCC continue de se renforcer sous l'effet de la croissance modérée de son capital de base, à la faveur de stratégies qui génèrent des excédents d'exploitation annuels se

chiffrant entre 0,6 million et 2,7 millions de dollars durant la période de planification visée.

Les stratégies qui permettent d'atteindre cet objectif sont notamment les suivantes : réduire au minimum les dépenses de remédiation de contrat; assurer que la hausse des dépenses d'exploitation est proportionnelle à l'augmentation des revenus; établir un mécanisme systémique afin d'obtenir les crédits nécessaires pour défrayer les augmentations de salaires découlant de la convention collective ainsi que la hausse des coûts liés aux activités relatives à l'APPD et aux services d'intérêt public; optimiser les revenus d'intérêts au moyen d'une meilleure gestion de la trésorerie; établir et conserver le niveau de capital de base nécessaire pour remplir le mandat de la CCC; et étudier les possibilités de mettre à profit le capital de la CCC pour appuyer l'innovation.

Respect des Normes internationales d'information financière (IFRS)

Le Conseil des normes comptables de l'Institut canadien des comptables agréés a adopté une stratégie en vue d'aligner les principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada sur les IFRS. De fait, les IFRS remplaceront les PCGR au Canada. Les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes, comme les sociétés d'État fédérales et territoriales, devront adopter les IFRS pour présenter leurs états financiers à compter du 1er janvier 2011, et présenter des bilans comparatifs pendant au moins un an.

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) a amendé la Préface des normes comptables pour le secteur public en décembre 2009, qui établit que la CCC aurait la possibilité de choisir d'adopter les IFRS si elle répond aux conditions des « besoins des utilisateurs » et de la « comparabilité », tel que décrit dans cette Préface amendée. La CCC a rempli les conditions décrites dans cette Préface amendée et a mis en œuvre des stratégies et des mesures pour adopter les IFRS.

À ce jour, la CCC a procédé à un diagnostic IFRS afin de mettre en évidence les différences entre ses politiques de comptabilité et les IFRS. Elle a également mis au point un plan de transition détaillé en vue de mettre en place les nouvelles normes, lequel a été examiné par le Comité de vérification du Conseil d'administration. Ce plan

traite des questions concernant l'ampleur de la transition, les objectifs, les obstacles, la gestion du projet ainsi que les ressources et les délais nécessaires à la réussite de l'initiative. La CCC en est maintenant à l'étape de développement de solutions et de mise en œuvre et, à ce titre, elle prépare un bilan d'ouverture conforme aux IFRS. On s'attend à ce que les changements liés à l'adoption des IFRS n'aient pas de répercussion importante sur la situation et les résultats financiers futurs de la Corporation.

6.5 Principales hypothèses de planification quinquennale

En établissant des prévisions relatives aux principales composantes de son budget de fonctionnement, la Corporation a posé les hypothèses de planification quinquennale qui suivent :

Marchés de la défense

- APPD – La valeur des contrats signés que la CCC obtient de son programme principal relatif à l'APPD, qui exclut les grands projets, devrait passer de 700 millions de dollars en 2010-11 à 735 millions de dollars en 2011-12 et au-delà. La CCC fonde cette prévision sur une croissance prévue de 5 % entre les prévisions du présent Plan et l'année 1, un rythme qu'elle s'efforcera de soutenir durant le reste de la période de planification quinquennale. S'il n'est pas exclu que le gouvernement des États-Unis réduise ses dépenses militaires, on s'attend à ce que l'élément lié à l'approvisionnement de ces dépenses reste inchangé par rapport à 2010-11.
- Les principaux projets dans le cadre de l'APPD visent les ventes de la CCC par l'intermédiaire de la FMS des États-Unis dans le cadre de contrats importants, jusqu'ici surtout rattachés au programme de VBL. En 2010-11, une modification au contrat en vigueur d'une valeur d'environ 2 milliards de dollars a été signée. La Corporation s'attend à des volumes de ventes connexes moins importants mais stables pendant les trois premières années du Plan (650 millions de dollars en moyenne) et s'attend à observer une hausse dans ses deux dernières années, soit lorsque les efforts de guerre actuels des États-Unis se traduiront par d'importantes initiatives de réparation et de remise à neuf. Dans la mesure du possible, la CCC se

positionnera également de façon stratégique pour vendre de plus en plus de biens et services de nature militaire à l'étranger, plutôt que dans le cadre de l'APPD.

- Ventes militaires à l'étranger – La Corporation se penche actuellement sur un contrat à long terme et de valeur importante lié au programme d'hélicoptères de recherche et sauvetage et à la vente de VBL additionnels. Ces contrats se traduiront par des courbes de ventes irrégulières au cours de la période de planification, selon le moment où la direction s'attend à ce que ces contrats soient signés. La Corporation œuvre actuellement sur un certain nombre de contrats plus petits mais tout de même importants portant sur la formation de pilotes, la vente d'aéronefs et d'autres biens et services militaires à des alliés et à d'autres nations d'optique commune.

Marchés émergents et en développement

- ACI – La Corporation prévoit que son volume d'affaires passera de 75 millions de dollars en 2010-11 à 324 millions de dollars, en 2015-16. Cela représente une multiplication par plus de trois du montant de 2010-11.
- Approvisionnement – La Corporation prévoit que la valeur de ses contrats signés augmentera de 41,5 millions de dollars en 2010-11 à 80 millions de dollars, en 2011-12, si l'on tient compte d'une opération particulièrement importante. Par la suite, alors que les opérations d'approvisionnement auront tendance à décroître en valeur et en portée, la CCC s'attend à une moyenne d'environ 60 millions de dollars par année durant les quatre années restantes.
- Financement commercial – La CCC et EDC collaborent dans le marché cubain pour épauler les exportateurs canadiens, tout en absorbant les risques encourus. La Corporation continuera de mettre l'accent sur ses relations dans le but de maintenir les débouchés pour les exportateurs canadiens à Cuba. Ce modèle respecte les limites de l'autorisation d'emprunt de la CCC, et permet d'éviter aux exportateurs canadiens présents à Cuba la perturbation de leurs activités.

Frais de services

Marchés de la défense

- APPD – Les services de la CCC associés à l'APPD ne sont pas assortis de frais et sont financés au moyen de crédits parlementaires annuels. Ils comprennent une grande partie des principaux contrats en matière de défense passés avec le département de la Défense des États-Unis sous la forme de ventes militaires à l'étranger (FMS), et visent principalement les VBL.
- Ventes militaires à l'étranger – Plusieurs contrats importants en vue pourraient se solder par une hausse substantielle des revenus découlant des frais de services. Comme ces contrats importants sont associés à un risque faible pour la CCC, les frais de services connexes varient autour de 2,5 %. Les contrats plus petits associés à des risques ou à un coût relatif plus élevés sont associés à des frais de services également plus élevés.

Marchés émergents et en développement

- ACI – La CCC prévoit percevoir des frais pouvant varier autour de 3,5 % pour ses activités relatives aux ACI durant l'ensemble de la période de planification. Comme pour les Ventes militaires à l'étranger, les contrats de plus grande valeur associés à des risques faibles sont généralement assortis de frais moins élevés, compte tenu du risque réduit de pertes et du coût de gestion relativement moins élevé.
- Approvisionnement – En 2007, la CCC a conclu un protocole d'entente avec le MAECI afin de fournir des biens et services dans le cadre de ses programmes internationaux et d'aider le ministère à respecter ses priorités en matière de stabilisation et de reconstruction à l'échelle mondiale. En s'appuyant sur la réussite de ce protocole d'entente, qui lui permet de collaborer avec le GTSR et le PARCA, la CCC resserre et noue des liens avec d'autres ministères dont le mandat consiste à travailler avec des gouvernements étrangers, pour atteindre les objectifs du gouvernement du Canada à l'échelle internationale. Les frais de services sont établis sur la base d'une composante fixe en deçà d'un seuil précis d'activité ou d'un taux variable dans les cas où le seuil établi est dépassé. Ces taux sont négociés d'année en année.

- Financement commercial – Les frais de services sont calculés sur la base de l'écart d'intérêts (la différence entre le taux d'intérêt perçu par la CCC sur les soldes impayés et le coût des emprunts), auquel s'ajoutent les frais de passation de contrats de 3 % associés aux opérations commerciales.

Revenu d'intérêts

- Des intérêts sont perçus sur les flux de trésorerie excédentaires générés par les opérations commerciales quotidiennes.
- Selon les prévisions à long terme du Service des études économiques de la Banque Scotia de novembre 2010, les taux d'intérêt devraient connaître les hausses suivantes :
 - Le taux préférentiel au Canada devrait passer d'environ de 2,5 % en 2010 à 5,5 % en 2015;
 - Le taux cible à un jour au Canada devrait passer de 0,7 % en 2010 à 3,7 % en 2015;
 - Le taux des fonds fédéraux aux États-Unis devrait passer de 0,25 % en 2010 à 2,8 % en 2015.
- Les taux d'intérêt réels gagnés sur l'encaisse relèvent de la convention bancaire actuelle conclue avec la Banque de la Nouvelle-Écosse. La CCC gagne de l'intérêt sur son compte bancaire, à un taux préférentiel canadien minoré de 2 %. Toutefois, elle touche légèrement plus sur les investissements.

Gains (pertes) de change

- Aucun gain ou perte de change n'est prévu, malgré la légère appréciation attendue du dollar canadien par rapport au dollar américain au cours de la période de planification quinquennale, d'après les prévisions à long terme des études économiques de la Banque Scotia pour novembre 2010. Les soldes en devises étrangères à découvert font l'objet d'une surveillance et sont gardés à des niveaux négligeables. Si la Corporation accumule à nouveau d'importantes réserves en devises étrangères, une stratégie de couverture sera adoptée pour atténuer les risques connexes.

Crédits parlementaires

- Le financement du gouvernement approuvé est actuellement de 15,5 millions de dollars

par an et le présent Plan d'entreprise se fonde sur ce chiffre pour l'ensemble de la période de planification.

Dépenses de remédiation de contrat

- Les dépenses de remédiation de contrat inscrites au budget sont de 500 000 \$. Ce chiffre reflète des pratiques de gestion des risques robustes et la confiance de la direction dans son cadre de Gestion du risque d'entreprise, ses initiatives en cours pour améliorer les vérifications préalables des contrats et ses pratiques de gestion. La Corporation a obtenu des résultats exceptionnels au courant des trois dernières années, y compris la contrepassement de quelques provisions.

Dépenses opérationnelles

- Conformément à son plan pluriannuel, la Corporation continue d'investir dans les personnes, les processus et les systèmes requis pour mettre en œuvre sa stratégie de croissance et d'innovation. En conséquence, les hausses des dépenses sont généralement liées au nombre d'employés, à l'inflation sur les salaires, aux prestations, à l'espace de bureau additionnel pour accommoder le plus grand nombre d'employés prévu pendant la période de planification, et aux investissements connexes dans les processus et les systèmes. Pour 2011-12, on prévoit dans le budget que les charges d'exploitation devraient augmenter de 1,4 millions de dollars, soit de 5 %, par rapport aux prévisions de 2010-11. Pour l'ensemble du Plan, les dépenses d'exploitation croîtront en moyenne de 11 % par année, soit beaucoup moins rapidement que les revenus nets, dont la hausse sera en moyenne de 19 % par année durant la même période.

6.6 Prévisions pour 2010-11

La Corporation prévoit un excédent de 0,6 million de dollars pour 2010-11, soit 0,1 million de dollars de plus que les 0,5 million de dollars prévus dans le budget.

Les revenus nets découlant des frais de services, du service d'escompte fournisseur, de l'intérêt gagné sur l'encaisse et d'autres sources diverses devraient atteindre 12 millions de dollars, ce qui est inférieur aux revenus nets prévus dans le budget de 16 millions de dollars et donne un écart défavorable de 4 millions de dollars. Les facteurs suivants contribueront à ce résultat :

1. On s'attend à ce que la valeur des frais de services réelle soit inférieure de 4,5 millions de dollars à la valeur inscrite au budget, compte tenu d'un retard dans la signature de deux contrats importants dans le domaine de la défense évalués à 7,5 milliards de dollars. On s'attend à ce que ces contrats soient poursuivis au cours de la période de planification quinquennale.
2. Les revenus d'intérêts devraient atteindre 0,1 million de dollars de plus que prévu, principalement en raison de rendements de taux d'intérêt légèrement plus élevés que prévu.
3. On prévoit que le montant associé aux Autres revenus sera supérieur au montant prévu dans le budget de 0,4 millions de dollars, principalement à cause du recouvrement de sommes associé à plusieurs passifs de longue date.

L'écart défavorable associé aux revenus nets sera compensé par un écart favorable de 4,2 millions de dollars par rapport au budget des dépenses, de 31 millions de dollars, attribuable à ce qui suit :

1. On s'attend à ce que les dépenses de remédiation de contrat soient inférieures aux montants prévus dans le budget de 1,9 millions de dollars. Ceci reflète les pratiques de gestion des risques solides de la Corporation, un cadre de GRE à jour ainsi que de meilleures pratiques de gestion des contrats. La Corporation prévoit contrepasser une provision qui était inscrite dans les années antérieures et qui correspondait à un risque de perte qui n'est plus.
2. On s'attend à ce que les dépenses d'exploitation soient inférieures aux montants prévus dans le budget de 2,3 millions de dollars compte tenu des efforts soutenus de la direction pour limiter la hausse des dépenses par rapports à la hausse des revenus générés, tout en respectant également l'esprit des mesures du gouvernement du Canada visant à contenir les coûts, établies dans le Budget de 2010.

Le crédit parlementaire de la Corporation sera inférieur de 0,1 million de dollars au montant prévu, conformément aux exigences du Conseil du Trésor et aux mesures visant à contenir les coûts, établies dans le Budget de 2010.

6.7 États financiers

Tableau financier A - Bilan (en milliers de dollars)

	Budget opérationnel proposé					Plan d'entreprise		
	Réel	Prévu	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	
ACTIFS								
Dépôts en espèces et à court terme	42 982 \$	75 455 \$	80 497 \$	82 532 \$	84 140 \$	87 646 \$	94 209 \$	
Créances:								
Gouvernements étrangers	251 889 \$	295 097 \$	413 622 \$	455 860 \$	466 821 \$	549 462 \$	689 474 \$	
Gouvernement du Canada	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	
Autres	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	
Avances aux fournisseurs	85 944 \$	59 223 \$	111 888 \$	246 600 \$	337 002 \$	508 329 \$	605 971 \$	
Paiements progressifs payés ou dus	92 101 \$	99 905 \$	132 440 \$	120 233 \$	104 883 \$	100 848 \$	135 525 \$	
Immobilisations	472 916 \$	529 680 \$	738 447 \$	905 226 \$	992 847 \$	1 246 285 \$	1 525 180 \$	
Immobilisations	2 925 \$	2 469 \$	1 960 \$	1 951 \$	1 746 \$	1 541 \$	1 336 \$	
ACTIFS TOTAUX	475 841 \$	532 149 \$	740 407 \$	907 177 \$	994 593 \$	1 247 826 \$	1 526 515 \$	
PASSIFS								
Créditeurs et charges à payer	236 327 \$	302 339 \$	423 773 \$	467 047 \$	478 276 \$	562 946 \$	706 394 \$	
Avances des clients	96 550 \$	79 223 \$	131 888 \$	266 600 \$	357 002 \$	528 329 \$	625 971 \$	
Paiements progressifs reçus ou dus	91 625 \$	99 905 \$	132 440 \$	120 233 \$	104 883 \$	100 848 \$	135 525 \$	
Marge de crédit d'exploitation bancaire	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	
Dû au gouvernement du Canada	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	
Provision pour dépenses de remédiation de contrat	1 442 \$	- \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	
Prestations de cessation d'emploi des employés	425 944 \$	481 467 \$	688 601 \$	854 381 \$	940 662 \$	1 192 623 \$	1 468 390 \$	
Prestations de cessation d'emploi des employés	1 308 \$	1 458 \$	1 934 \$	2 162 \$	2 402 \$	2 648 \$	2 900 \$	
PASSIFS TOTAUX	427 252 \$	482 925 \$	690 535 \$	856 543 \$	943 064 \$	1 195 271 \$	1 471 290 \$	
CAPITAUX PROPRES								
Capital d'apport	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	
Bénéfices non répartis	38 589 \$	39 224 \$	39 872 \$	40 634 \$	41 529 \$	42 555 \$	45 225 \$	
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	48 589 \$	49 224 \$	49 872 \$	50 634 \$	51 529 \$	52 555 \$	55 225 \$	
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	475 841 \$	532 149 \$	740 407 \$	907 177 \$	994 593 \$	1 247 826 \$	1 526 515 \$	

Tableau financier B - État des opérations (en milliers de dollars)

	Budget opérationnel proposé							
	Réel	Budget	Prévu	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	2009-2010	2010-2011	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
REVENUS								
Opérations commerciales	1 568 400 \$	2 122 345 \$	1 810 411 \$	2 537 561 \$	2 796 690 \$	2 863 930 \$	3 370 932 \$	4 229 904 \$
Frais de services	10 113 \$	15 434 \$	10 925 \$	14 656 \$	18 826 \$	22 244 \$	28 074 \$	31 492 \$
Autres revenus	346 \$	317 \$	676 \$	292 \$	352 \$	418 \$	512 \$	653 \$
Revenus bruts	1 578 859 \$	2 138 096 \$	1 822 012 \$	2 552 509 \$	2 815 869 \$	2 886 592 \$	3 399 517 \$	4 262 049 \$
Moins : coût des opérations commerciales	(1 568 400) \$	(2 122 345) \$	(1 810 411) \$	(2 537 561) \$	(2 796 690) \$	(2 863 930) \$	(3 370 932) \$	(4 229 904) \$
Marge brute	10 459 \$	15 751 \$	11 601 \$	14 948 \$	19 178 \$	22 662 \$	28 585 \$	32 145 \$
Produit d'intérêt net	281 \$	236 \$	324 \$	417 \$	736 \$	1 200 \$	1 774 \$	1 945 \$
Gain (perte) de change	156 \$	- \$	24 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Revenus nets	10 896 \$	15 987 \$	11 949 \$	15 365 \$	19 915 \$	23 862 \$	30 359 \$	34 091 \$
DÉPENSES								
Dépenses de remédiation de contrat	191 \$	500 \$	(1 442) \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$
Dépenses administratives :								
Dépenses d'exploitation	24 494 \$	29 769 \$	27 413 \$	28 773 \$	33 192 \$	37 555 \$	43 889 \$	45 919 \$
Dépenses d'amortissement	695 \$	656 \$	706 \$	759 \$	759 \$	205 \$	205 \$	205 \$
Autres dépenses	161 \$	101 \$	119 \$	167 \$	184 \$	188 \$	222 \$	278 \$
Dépenses totales	25 541 \$	31 026 \$	26 796 \$	30 199 \$	34 635 \$	38 448 \$	44 816 \$	46 902 \$
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(14 645) \$	(15 039) \$	(14 847) \$	(14 834) \$	(14 720) \$	(14 587) \$	(14 457) \$	(12 812) \$
Crédits parlementaires	15 745 \$	15 550 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	1 100 \$	511 \$	635 \$	648 \$	762 \$	895 \$	1 025 \$	2 670 \$
Capitaux propres au début de l'exercice	47 489 \$	48 589 \$	48 589 \$	49 224 \$	49 872 \$	50 634 \$	51 529 \$	52 555 \$
Capitaux propres à la fin de l'exercice	48 589 \$	49 100 \$	49 224 \$	49 872 \$	50 634 \$	51 529 \$	52 555 \$	55 225 \$

Tableau financier C - État des flux de trésorerie (en milliers de dollars)

	Budget opérationnel proposé						
	Réel 2009-2010	Prévu 2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Trésorerie et dépôts à court terme au début de l'exercice	88 542 \$	42,982 \$	75 455 \$	80 497 \$	82 532 \$	84 140 \$	87 646 \$
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :							
Recettes des clients étrangers	1 772 138 \$	1 758 156 \$	2 504 236 \$	2 876 956 \$	2 928 021 \$	3 455 583 \$	4 222 210 \$
Intérêt et autres revenus	10 740 \$	11 925 \$	15 365 \$	19 915 \$	23 862 \$	30 359 \$	34 091 \$
Paiements aux exportateurs canadiens	(1 819 538) \$	(1 725 483) \$	(2 501 326) \$	(2 876 421) \$	(2 928 253) \$	(3 454 054) \$	(4 219 274) \$
Paiements d'exploitation	(24 578) \$	(27 382) \$	(27 964) \$	(33 898) \$	(37 503) \$	(43 865) \$	(45 945) \$
Crédits parlementaires - exploitation	15 745 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$	15 482 \$
	(45 493) \$	32 699 \$	5 793 \$	2 034 \$	1 608 \$	3 506 \$	6 563 \$
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement :							
Dépenses en capital	(223) \$	(250) \$	(750) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(45 716) \$	32 449 \$	5 043 \$	2 034 \$	1 608 \$	3 506 \$	6 563 \$
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie	156 \$	24 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Trésorerie et dépôts à court terme en fin d'exercice	42 982 \$	75 455 \$	80 497 \$	82 532 \$	84 140 \$	87 646 \$	94 209 \$

Tableau financier D - Analyse des écarts, budget de fonctionnement pour l'exercice se terminant au 31 mars 2011 (en milliers de dollars)

	Prévu	2010-2011 Budget	Écart	Explications
REVENUS				
Opérations commerciales	1 810 411 \$	2 122 345 \$	(311 934) \$	L'écart défavorable est directement lié à la baisse du niveau d'activité relatif au programme des VBL.
Frais de services	10 925 \$	15 434 \$	(4 509) \$	L'écart défavorable découle d'un retard dans la signature de deux importants contrats dans le secteur de la défense.
Autres revenus	676 \$	317 \$	359 \$	L'écart favorable est surtout dû au recouvrement de sommes liées à l'élimination de passifs de longue date.
Revenus bruts	1 822 012 \$	2 138 096 \$	(316 084) \$	
Moins : coût des opérations commerciales	(1 810 411) \$	(2 122 345) \$	311 934 \$	Correspond aux opérations commerciales compte tenu de la quasi simultanéité des transactions de la CCC.
Marge brute	11 601 \$	15 751 \$	(4 150) \$	
Revenu d'intérêt net	324 \$	236 \$	88 \$	L'écart favorable est lié à des taux d'intérêt légèrement plus élevés que prévu.
Gain (perte) de change	24 \$	- \$	24 \$	L'écart favorable est lié à la conversion des actifs et des passifs, au départ en dollars américains, en dollars canadiens. Le faible impact est lié au fait que la Corporation conserve de faibles quantités de fonds de roulement à découvert en dollars américains.
Revenus nets	11 949 \$	15 987 \$	(4 038) \$	
DÉPENSES				
Dépenses de remédiation de contrat	(1 442) \$	500 \$	1 942 \$	L'écart favorable reflète les pratiques solides de la Corporation en matière de gestion des risques, d'un cadre de GRE à jour et de pratiques de gestion de contrats améliorées. La prévision pour 2010-2011 est fondée sur la contrepassation anticipée d'une provision inscrite par le passé relative à un problème de contrat en voie d'être réglé et qui ne devrait pas se traduire par des pertes.
Dépenses administratives :				
Dépenses d'exploitation, d'amortissement et autres dépenses	28 238 \$	30 526 \$	2 288 \$	L'écart favorable reflète l'effort soutenu de la direction pour contrôler les dépenses par rapport aux revenus générés, tout en se conformant à l'esprit des mesures visant à contenir les coûts du gouvernement du Canada, établies dans le Budget de février 2010.
Dépenses totales	26 796 \$	31 026 \$	4 230 \$	
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(14 847) \$	(15 039) \$	192 \$	
Crédits parlementaires	15 482 \$	15 550 \$	(68) \$	L'écart défavorable découle d'une réduction des crédits parlementaires, conformément à la directive du Conseil du Trésor et aux mesures visant à contenir les coûts, établies dans le Budget 2010.
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	635 \$	511 \$	124 \$	

Tableau Financier E - Analyse des écarts entre les prévisions pour 2010-2011 et le budget proposé pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

	Budget Proposé 2011-2012	Prévisions 2010-2011	Écart	Explications
REVENUS				
Opérations commerciales	2 537 561 \$	1 810 411 \$	727 150 \$	On s'attend à ce que le volume des opérations commerciales augmente, puisqu'il est prévu que le volume des livraisons relatives à des contrats importants signés en 2011-2012 et auparavant augmente, en particulier en ce qui a trait au programme de VBL.
Frais de services	14 656 \$	10 925 \$	3 731 \$	On s'attend à ce que les frais perçus atteignent des seuils record compte tenu de la signature prévue de deux importants contrats de services assortis de frais dans le domaine de la défense.
Autres revenus	292 \$	676 \$	(384) \$	On s'attend à ce que le chiffre associé aux Autres revenus retrouve sa valeur traditionnelle. Celui de 2010-2011 était plus élevé que d'habitude et reflétait une hausse unique liée au recouvrement de sommes suite à l'élimination de passifs de longue date.
Revenus bruts	2 552 509 \$	1 822 012 \$	730 497 \$	
Moins : Coût des opérations commerciales	(2 537 561) \$	(1 810 411) \$	(727 150) \$	Correspond aux opérations commerciales compte tenu de la quasi simultanéité des transactions de la CCC.
Marge brute	14 948 \$	11 601 \$	3 347 \$	
Revenus d'intérêts net	417 \$	324 \$	93 \$	On s'attend à ce que les taux d'intérêt et les soldes en espèces augmentent en 2011-2012.
Gain (perte) de change	- \$	24 \$	(24) \$	Le budget ne prévoit aucun gain ou perte de change, bien que l'on s'attende à ce que la valeur du dollar canadien augmente légèrement par rapport à celle du dollar américain. Les soldes de change à découvert sont surveillés et maintenus à un minimum.
Revenus nets	15 365 \$	11 949 \$	3 416 \$	
DÉPENSES				
Dépenses de remédiation de contrat	500 \$	(1 442) \$	(1 942) \$	Le budget est fondé sur les pratiques solides de gestion des risques de la CCC, son portefeuille actuel de projets actifs et éventuels et la confiance de la direction dans son cadre de GRE et ses pratiques de gestion de contrats améliorées.
Dépenses administratives :				
Dépenses d'exploitation, d'amortissement et autres dépenses	29 699 \$	28 238 \$	(1 461) \$	La Corporation, conformément à sa stratégie de croissance, entend investir dans les ressources humaines, les processus et les systèmes requis pour atteindre ses objectifs opérationnels.
Dépenses totales	30 199 \$	26 796 \$	(3 403) \$	
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(14 834) \$	(14 847) \$	13 \$	La hausse est attribuable au fait que le Corporation planifie, au cours du plan quinquennal, investir dans les ressources humaines, les processus et les systèmes nécessaires à la réalisation de sa stratégie de croissance et à sa fourniture efficace de services.
Crédits parlementaires	15 482 \$	15 482 \$	- \$	
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	648 \$	635 \$	13 \$	

7.0 ANNEXES

7.1 Annexe A – Aperçu des objectifs

Pilier 1 : Stimuler la croissance des exportations canadiennes Stimuler la croissance des exportations canadiennes grâce aux cinq secteurs d'activités de la CCC :

Objectifs opérationnels pour 2011-2012	Initiatives commerciales	Indicateurs de rendement	Réels 2009-2010	Prévus 2010-2011	Cible 2011-2012 (Année 1)	Cible 2015-2016 (Année 5)	Indicateurs de risque
Maintenir un fort volume d'affaires dans le cadre de l'APPD	La CCC, qui assumera un rôle de leadership, représentera les intérêts des exportateurs canadiens et des acheteurs étrangers aux réunions interministérielles portant sur la promotion du commerce international et le renforcement de l'infrastructure industrielle de la défense de l'Amérique du Nord intégrée. Organiser et lancer une campagne pour mieux faire connaître au département de la Défense des États-Unis les capacités des exportateurs canadiens et les avantages de l'infrastructure industrielle de la défense de l'Amérique du Nord intégrée. Organiser et lancer une campagne pour mieux faire connaître à l'industrie canadienne les débouchés qu'offre le département de la Défense des États-Unis.	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur des contrats signés • Volume des opérations commerciales • Frais de services • Nombre d'exportateurs canadiens ayant des contrats par l'entremise de la CCC • Nombre de pays avec des contrats et/ou des activités • Dépenses de remédiation de contrat 	3,5 G\$*	2,1 G\$	2,8 G\$	5,0 G\$	<ul style="list-style-type: none"> • La faiblesse constante de l'économie mondiale a une incidence sur la demande extérieure de biens et services canadiens • La force constante du dollar canadien réduit la compétitivité des biens et services canadiens • Budgets de la défense incertains aux États-Unis et dans le reste du monde • Les marchés émergents ont de la difficulté à accéder au crédit • Les autres ministères remettent à plus tard leur association avec la CCC en raison d'autres priorités • Capitaux disponibles limités pour appuyer la demande cubaine
Augmenter les ventes de produits et services de défense et de sécurité dans des marchés ciblés	Améliorer la stratégie pour les exportateurs de la CCC pour mieux la faire connaître. Améliorer la stratégie pour les acheteurs de la CCC pour mieux la faire connaître. Améliorer la stratégie pour les pays pour accéder davantage aux marchés ciblés. Mettre en œuvre la première phase de la nouvelle stratégie de prix de la CCC.		243	250	258	290	
Développer les affaires commerciales internationales dans des marchés ciblés	Améliorer la stratégie pour les exportateurs de la CCC pour mieux la faire connaître. Améliorer la stratégie pour les acheteurs de la CCC pour mieux la faire connaître. Améliorer la stratégie pour les pays pour accéder davantage aux marchés ciblés. Mettre en œuvre la première phase de la nouvelle stratégie de prix de la CCC.		40	41	42	48	
Accroître les services d'approvisionnement pour les programmes internationaux du gouvernement fédéral	Maintenir un niveau élevé de satisfaction des clients au sein du MAECI. Mettre en œuvre un programme de commercialisation et de ventes auprès des ministères et organismes fédéraux.		190 k\$	0 \$	500 k\$	500 k\$	
Continuer à renforcer et à faciliter l'accès au marché pour les exportateurs par l'entremise du Programme de financement du commerce à Cuba	Continuer d'élaborer des stratégies d'atténuation des risques. Tirer parti de la présence régionale à La Havane pour profiter des débouchés dans les Caraïbes et en Amérique centrale. Examiner les occasions de travailler avec de nouveaux partenaires financiers.						

* comprend un contrat de 2 milliards de dollars pour des VBL vendus aux États-Unis dans le cadre de l'APPD.

Pillar 2: Contribute to Public Policy *The Corporation, in collaboration with its International Trade Portfolio partners, will continue to support the development of sound public policy.*

Objectifs opérationnels 2011-2012	Initiatives commerciales	Indicateurs de rendement	Réels 2009-2010	Prévus 2010-2011	Cible 2011-2012 (Année 1)	Cible 2015-2016 (Année 5)	Indicateurs de risque
Mieux faire connaître les capacités du Canada au sein de l'infrastructure industrielle de la défense de l'Amérique du Nord intégrée	Continuer de collaborer avec les associations industrielles à des domaines d'intérêt commun. Organiser et lancer une campagne pour sensibiliser les acheteurs. Maintenir les relations avec l'ambassade à Washington. Approfondir les relations avec les principaux ministères et organismes qui s'occupent des questions relatives à l'industrie de la défense. Continuer de diriger les discussions entre le Canada et les États-Unis concernant le commerce du matériel de défense.	<ul style="list-style-type: none"> Valeur totale des opérations commerciales Nombre de partenariats stratégiques Nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux opérations commerciales de la CCC* 	1,6 G\$ 13 17 250	1,8 G\$ 14 19 900	2,5 G\$ 15 27 900	4,2 G\$ 19 46 500	<ul style="list-style-type: none"> Recours limité aux partenariats Changements en ce qui concerne les priorités gouvernementales L'économie qui connaît un nouvel essor et la diminution croissante de la main-d'œuvre limitent l'accès aux professionnels de l'approvisionnement
Appuyer les initiatives du Canada en matière de commerce international en aidant les exportateurs canadiens à pénétrer davantage les marchés cibles	Continuer d'approfondir les connaissances de la CCC au sujet de la capacité des exportateurs. Appuyer les stratégies de développement des affaires des exportateurs. Continuer de favoriser la collaboration au sein du portefeuille dans les marchés/industries cibles. Appuyer davantage les activités commerciales des provinces, des territoires et des associations. Mettre à profit les capacités du Canada en matière de défense afin de promouvoir les ventes auprès des alliés.						
Continuer de promouvoir la CCC comme un répondant de premier plan/prioritaire dans le cadre des initiatives de secours d'urgence et de reconstruction du gouvernement du Canada à l'échelle internationale	Engagement horizontal avec la Direction de la sécurité et de la préparation en cas d'urgence du MAECI.						

*selon le Budget fédéral 1997, un milliard de dollars en exportations représente environ 11 000 emplois au Canada.

Pilier 3 : Atteindre l'innovation et l'excellence opérationnelle La CCC continuera de faire preuve d'innovation et d'intégrité, conformément à la directive du gouvernement visant à contenir les coûts, au moyen des objectifs suivants :

Objectifs opérationnels 2011-2012	Initiatives commerciales	Indicateurs de rendement	Réels 2009-2010	Prévus 2010-2011	Cible 2011-2012 (Année 1)	Cible 2015-2016 (Année 5)	Indicateurs de risque
Continuer de mettre en œuvre son Plan de rentabilité	Continuer de mettre en œuvre et d'améliorer les services partagés avec PPP Canada. Établir une nouvelle relation stratégique avec TPSGC en optimisant les dépenses des ressources financières de la CCC pour appuyer les responsabilités de l'APPD, tout en maximisant la qualité des services offerts à nos clients. Continuer de contrôler les frais de déplacement, les frais d'accueil ainsi que les frais liés à l'organisation des conférences de la CCC.	Dynamisme du milieu de travail, évalué selon : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Roulement du personnel ▪ Pourcentage des employés qui estiment posséder les outils nécessaires pour accomplir leur travail ▪ Pourcentage des employés qui estiment que leur supérieur appuie leur perfectionnement 	11,8 % 71 %	9 % 75 %	≤10 % ≥78 %	≤10 % ≥80 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La demande croissante pour les services de la CCC met à l'épreuve ses capacités en matière de ressources ▪ L'économie qui connaît un nouvel essor et la diminution croissante de la main-d'œuvre limitent l'accès à des professionnels du développement des affaires pour répondre aux besoins internes dans ce domaine ▪ Défis liés à la gestion du changement de la prise en charge de la majorité du travail de l'APPD effectué par TPSGC
Continuer de développer ses activités commerciales et ses capacités de ventes	Au fur et à mesure que les revenus de la CCC augmentent, recruter du personnel supplémentaire chargé du développement des affaires. Examiner les compétences à l'égard du développement des affaires et élaborer un plan d'apprentissage pour le personnel chargé du développement des affaires. Continuer d'élaborer l'ensemble des politiques sur le développement des affaires.	Stabilité financière, évaluée selon : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats/excédent d'exploitation ▪ Ratio dépenses administratives/revenus bruts ▪ Ratio dépenses indirectes/dépenses totales 	53 %	60 %	≥70 %	≥75 %	
Rehausser la gestion des relations avec les clients	Définir une approche relative à la GRC qui appuie le programme de commercialisation de la CCC et développer les exigences concernant le champ d'application d'un système de GRC.	Efficacité des processus, évaluée selon : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformité aux modalités de paiement des contrats commerciaux 	1,1 M\$	635 k\$	648 k\$	2,7 M\$	
Mettre en œuvre une nouvelle stratégie en matière de RH, y compris un nouveau cadre d'apprentissage et de perfectionnement	Mettre en œuvre la feuille de route des RH pour le renouvellement de la stratégie pour 2011-2012. Continuer de mettre en œuvre la feuille de route pour la stratégie d'apprentissage et de développement.	Efficacité de la gestion du risque, évaluée selon : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratio dépenses de remédiation de contrat/opérations commerciales 	1,61 %	1,55 %	1,16 %	1,09 %	
			38 %	37 %	37 %	29 %	
			97 %	97 %	99 %	100 %	
			0,01 %	0 %	0,02 %	0,01 %	



7.2 Annexe B – Glossaire

ACDI	Agence canadienne de développement international	LCEE	<i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i>
ACI	Activités commerciales internationales	LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
APPD	Accord sur le partage de la production de défense	MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada
ASA	Accord de services d'approvisionnement	MDN	Ministère de la Défense nationale
BID	Banque interaméricaine de développement	NASA	National Aeronautics and Space Administration
BMI	Business Monitor International	OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada	PARCA	Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes
CCC	Corporation commerciale canadienne	Pays BRIC	Renvoie au Brésil, à la Russie, à l'Inde et à la Chine, des pays qui connaissent tous récemment un essor économique important similaire
CCSP	Conseil sur la comptabilité et la vérification dans le secteur public	PCGR	Principes comptables généralement reconnus
CNC	Conseil des normes comptables de l'Institut canadien des comptables agréés	PE	Protocole d'entente
CS	Comité de surveillance	PME	Petite et moyenne entreprise
DFARS	Defense Federal Acquisition Regulation Supplement	PNH	Police nationale d'Haïti
DSCA	Defense Security Cooperation Agency	PPP	Partenariats public-privé Canada
EDC	Exportation et développement Canada	PRO	Planification des ressources de l'organisation
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité	RH	Ressources humaines
FMS	Foreign Military Sales (ventes militaires à l'étranger)	RSE	Responsabilité sociale des entreprises
GDLS-C	General Dynamics Land Systems-Canada	SIPRI	Stockholm International Peace Research Institute
GRC	Gestion des relations avec la clientèle	TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
GRE	Gestion du risque d'entreprise	Ultra TCS	Ultra Electronics Tactical Communication Systems
GTSR	Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction	\$US	Dollar américain
ICCA	Insitut canadien des comptables agréés	\$CAN	Dollar canadien
IFRS	Normes internationales d'information financière	VLB	Véhicules blindés légers
ITAR	International Traffic in Arms Regulations		