

# **Corporation commerciale canadienne**

**2006-2007 à 2010-2011**

**Plan d'entreprise**

**Budget de fonctionnement**

**Budget d'immobilisations**

**Plan d'emprunt**



# Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	<b>2</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>4</b>
<b>PROFIL DE LA CORPORATION</b> .....	<b>6</b>
<b>Grandes étapes historiques</b> .....	<b>6</b>
<b>Produits et services</b> .....	<b>7</b>
Service des contrats souverains .....	7
Service d'agent d'approvisionnement .....	8
Services consultatifs contractuels .....	8
<b>Aperçu organisationnel</b> .....	<b>8</b>
Conseil d'administration.....	8
Structure de gestion.....	10
<b>ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION</b> .....	<b>11</b>
<b>Environnement</b> externe.....	<b>11</b>
Attentes du gouvernement.....	11
Marchés .....	12
Partenaires .....	16
<b>Environnement</b> interne .....	<b>18</b>
Repositionnement.....	18
Gouvernance renforcée de la CCC.....	19
Accent sur les processus internes .....	20
<b>OBJECTIFS, STRATÉGIES ET INDICATEURS DE RENDEMENT</b> .....	<b>21</b>
<b>Objectif opérationnel de la CCC</b> .....	<b>21</b>
<b>Stratégies au niveau des unités opérationnelles</b> .....	<b>22</b>
Aérospatiale, défense et sécurité (ADS).....	22
Direction du développement international (DDI) .....	23
<b>Stratégies habilitantes</b> .....	<b>24</b>
Gouvernance .....	24
Personnel.....	26
Partenariats .....	27
Processus et mesure du rendement .....	28
<b>Stratégies financières, hypothèses et budgets</b> .....	<b>29</b>
Préservation du capital .....	29
Soutien de la croissance des facturations contractuelles.....	29
Réduction des coûts contractuels supplémentaires.....	29
Rationalisation des frais généraux.....	29
Hypothèses principales de la planification quinquennale.....	30
Perspective pour 2005-2006.....	31
Budget de fonctionnement de 2006-2007 .....	32
Budget d'immobilisations de 2006-2007 .....	32
Plan d'emprunt.....	33

<b>États financiers</b> .....	<b>35</b>
État des opérations, 2004-2011 .....	36
État de l'évolution de la situation financière, 2004-2005 à 2010-2011 .....	37
Bilan, 2004-2005 à 2010-2011 .....	38
Besoins de fonds de roulement et de trésorerie, 2004-2005 à 2010-2011 .....	39
Budget de fonctionnement, 2006-2007 .....	40
Analyse des écarts, 2004-2005 .....	41
Analyse des écarts, 2005-2006 .....	42
 <b>ACRONYMES</b> .....	 <b>43</b>
 <b>NOTES</b> .....	 <b>45</b>

## SOMMAIRE

En tant qu'agence du Canada de contrats à l'international, la CCC a comme première priorité d'aider les exportateurs canadiens à avoir accès aux marchés grâce à l'excellence de la prestation de solutions contractuelles internationales dans les marchés complexes de gouvernement à gouvernement.

La première année de la période de planification, 2006, coïncide avec le 60<sup>e</sup> anniversaire de la Corporation commerciale canadienne (CCC). Au cours de ses 60 ans d'existence, la CCC a assumé diverses responsabilités contractuelles internationales, allant de son rôle initial de direction dans l'exécution de contrats canadiens de développement et de reconstruction en Europe après la Seconde Guerre mondiale à son mandat actuel de gardien du mécanisme d'approvisionnement de défense de gouvernement à gouvernement, connu sous le nom d'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis, qui existe depuis maintenant cinq décennies.

Les opérations de la CCC continueront de reposer sur son expérience historique dans ces domaines et sont axées sur l'offre de produits et de services par deux directions opérationnelles distinctes : Aérospatiale, défense et sécurité, et Développement international.

La CCC œuvre au sein du portefeuille du commerce international, de concert avec Exportation et développement Canada (EDC), et travaille en étroite collaboration avec Commerce international Canada (CICan) à la poursuite des objectifs de la politique commerciale du Canada.

En tant qu'agence du Canada de contrats à l'international, la CCC a comme première priorité d'aider les exportateurs canadiens à avoir accès aux marchés grâce à l'excellence de la prestation de solutions contractuelles internationales dans les marchés complexes de gouvernement à gouvernement.

Bien que de récentes prévisions économiques indiquent que les taux de croissance de l'économie canadienne et de l'économie mondiale devraient ralentir en 2006<sup>1</sup>, un accent accru et des dépenses supérieures dans les marchés de la défense et du développement continueront probablement de stimuler la demande de contrats de gouvernement à gouvernement et l'approvisionnement international pour utilisation finale tout au long de la période de planification.

Le Plan d'entreprise de 2006-2007 à 2010-2011 repose grandement sur l'orientation stratégique obtenue du conseil d'administration de la CCC en plus des consultations internes tenues avec la direction et le personnel. Ce plan reflète également le cadre de gouvernance renouvelé du gouvernement du Canada pour les sociétés d'État du pays.

Au niveau des directions opérationnelles, celle de l'Aérospatiale, défense et sécurité mettra l'accent sur l'accroissement de la valeur-ajoutée pour les clients, l'engagement proactif auprès des organismes clés du département de la Défense des États-Unis (US DoD), l'exploitation de relations dans le marché de la défense non-américain et l'augmentation de la rentabilité. À la Direction du Développement international, l'accent portera sur une nouvelle conceptualisation de l'unité opérationnelle, le repositionnement des affaires en cours, la gestion des engagements existants et la détermination des nouvelles capacités requises.

La CCC a également retenu les quatre stratégies habilitantes suivantes pour atteindre les objectifs opérationnels de la CCC au cours de la période de planification : assurer une gouvernance exemplaire de l'organisme, créer un milieu propice à un personnel très motivé et très compétent, établir des partenariats efficaces et mettre en œuvre des processus opérationnels bien établis et des mesures du rendement significatives.

À ces stratégies s'ajouteront des efforts visant à optimiser nos ressources financières en préservant le capital de la Corporation, en faisant croître le volume des opérations assorties de droits, en réduisant l'exposition au risque de coûts contractuels supplémentaires et en rationalisant les frais généraux.

Tout au long de la période de planification, la CCC continuera de relier les exportateurs canadiens aux débouchés dans le secteur public international, l'objectif étant de s'imposer comme l'instrument de choix du gouvernement du Canada pour la prestation de solutions contractuelles internationales ciblées, efficaces et fiables dans les marchés complexes de gouvernement à gouvernement.

## PROFIL DE LA CORPORATION

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* de 1946 a établi la CCC afin de contribuer au développement du commerce entre le Canada et les autres pays durant la période de

Mandat : « Contribuer au développement du commerce entre le Canada et les autres pays. »

transition suivant la Seconde Guerre mondiale. L'accent initial de la CCC portait sur l'approvisionnement en produits canadiens pour le compte de gouvernements étrangers à l'appui de la reconstruction d'après-guerre en Europe. La CCC a également entrepris d'assurer l'approvisionnement de défense pour le compte des forces armées canadiennes avant l'établissement du ministère de la Production de la défense.

Au cours de son histoire, la CCC a servi de mécanisme pratique permettant d'assurer la participation canadienne à la réalisation des objectifs de la politique internationale tout en contribuant aux objectifs généraux de la politique commerciale canadienne. Bien que les activités de la CCC aient été mises en relief dans des situations de crise nationale et/ou internationale associées aux efforts de stabilisation d'après-conflit, la Corporation a également contribué au maintien de la paix et de la sécurité en Amérique du Nord, en sa qualité de gardien du mécanisme d'approvisionnement de défense bilatéral entre le Canada et les États-Unis connu sous le nom d'APPD. Maintenant dans sa 50<sup>e</sup> année d'existence, l'APPD représente le plus important secteur d'activité de la Corporation et un des accords bilatéraux les plus productifs du Canada avec les États-Unis.

### Grandes étapes historiques

- **1946** – À la fin de la Seconde Guerre mondiale, le Canada possède les moyens, mais non le mécanisme, d'offrir une aide aux pays étrangers. Le gouvernement du Canada répond en établissant la CCC.
- **1956** – Le Canada signe l'APPD avec les États-Unis. La CCC est choisie comme gardien de l'APPD, grâce auquel les entreprises canadiennes peuvent obtenir un accès préférentiel aux possibilités d'approvisionnement du département de la Défense américain (US DoD).
- **1960** – La course à l'espace qui a débuté en 1957 s'intensifie. La CCC signe avec la National Aeronautics and Space Administration (NASA) une entente permettant aux fournisseurs canadiens d'être acceptés aux mêmes conditions que les autres fournisseurs du gouvernement américain.
- **1968** – Avec la croissance des programmes d'aide extérieure apparaît la nécessité d'exporter les produits et les services canadiens. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) est établie et chargée de gérer la plus grande partie du budget d'aide au développement du Canada. Puisque la CCC est engagée directement dans l'aide aux pays étrangers depuis 1946, c'est elle qui agit comme acheteur pour répondre aux besoins croissants de l'ACDI.
- **1970** – Le rôle de la CCC comme agent d'approvisionnement de l'ACDI pour le programme alimentaire mondial s'élargit. La Corporation effectue des achats substantiels de blé canadien devant être distribué à l'étranger. Entre-temps, Spar Aerospace et la CCC négocient un accord contractuel quinquennal avec la NASA pour développer le « télémanipulateur », maintenant appelé le bras spatial canadien.
- **1976** – La CCC procure la technologie d'astronomie canadienne d'avant-garde au projet réputé de télescope Canada-France-Hawaii associé à l'installation d'un télescope optique infrarouge de renommée mondiale au sommet du mont Mauna Kea à Hawaii.
- **1987** – Tout au long de cette décennie, la Corporation entreprend divers projets de développement, dont un hôpital de 215 lits en Côte d'Ivoire, une

Mission : « Aider les exportateurs canadiens à avoir accès aux marchés grâce à l'excellence des services de passation de contrats et d'approvisionnement internationaux, en se spécialisant dans les projets liés à la défense et au développement. »

Vision : « Être l'instrument de choix du gouvernement du Canada pour la prestation de solutions contractuelles internationales ciblées, efficaces et fiables dans les marchés complexes de gouvernement à gouvernement. »

usine de vaccins contre la rougeole pour l'UNICEF et de l'équipement de forage de puits au Belize.

- **1992** – La CCC signe des contrats pour la prochaine génération de véhicules blindés légers (VBL) produits par General Motors, en commençant par des ventes à l'Australie.
- **1996** – La CCC célèbre son 50<sup>e</sup> anniversaire.
- **1998** – La CCC commence à procurer des capsules de vitamine A (très efficaces pour réduire le risque de rougeole, de diarrhée et de malaria) au nom de l'Initiative pour les micronutriments (organisme à but non lucratif d'Ottawa autrefois situé au sein du CRDI) conjointement avec un programme financé par l'ACDI visant à remédier à la malnutrition en micronutriments dans le monde en développement en coopération avec l'UNICEF. En 2006, le programme aura permis de fournir près de quatre milliards de capsules à des enfants malnutris dans plus de 70 pays en développement et de sauver bien au-delà de deux millions de vies.
- **2000** – Pendant que la CCC continue de se spécialiser en aérospatiale, en défense et en développement, les contrats de la Corporation portent sur une plus grande variété de produits et de services dans un plus vaste éventail de secteurs. Travaillant en étroite collaboration avec les exportateurs canadiens, la CCC aide à ouvrir de nouveaux marchés du secteur public partout dans le monde.
- **2002** – Des modifications de la Loi sur la Corporation commerciale canadienne permettent de renforcer la gouvernance de la CCC en séparant le poste de président du conseil de celui de président de la CCC, de moderniser son pouvoir d'emprunt et de mettre davantage l'accent sur sa vocation commerciale. Selon les engagements pris par le gouvernement du Canada au Sommet du G8 de Kananaskis, la CCC coordonne la sélection d'un gestionnaire du Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique (FICA) de 200 millions de dollars à l'appui du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPDA).
- **2004** – La CCC sert de mécanisme d'approvisionnement et de transfert d'hélicoptères de transport à l'Union africaine pour les opérations de soutien de la paix dans la région du Darfour au Soudan, projet lié au Fonds pour la paix et la sécurité dans le monde du Canada.
- **2006** – La CCC célèbre son 60<sup>e</sup> anniversaire. L'APPD entre dans sa 50<sup>e</sup> année d'existence.

## Produits et services

En tant qu'agence du Canada de contrats à l'international, la CCC offre trois produits principaux : des contrats souverains, des services d'agent d'approvisionnement et des services consultatifs contractuels.

### Service des contrats souverains

La CCC signe un contrat avec un acheteur d'un gouvernement étranger et un contrat de contrepartie avec l'exportateur. Dans ce genre de transaction, la Corporation offre une garantie d'exécution du contrat à l'acheteur étranger et transfère les obligations d'exécution du contrat à l'exportateur. Il en résulte un contrat garanti de gouvernement à gouvernement selon les meilleures modalités possibles pour toutes les parties visées.

### GESTION DES FONDS CONTRACTUELS

À titre d'option du service des contrats souverains, la CCC peut gérer le cycle des paiements de l'acheteur étranger à l'exportateur canadien afin d'établir et de maintenir un calendrier de paiement prévisible et opportun pour l'exportateur.

## Service d'agent d'approvisionnement

La CCC obtient des produits et/ou des services au nom d'un acheteur gouvernemental ou d'une organisation multilatérale pour une utilisation finale internationale tout en gérant le processus contractuel et le cycle d'achat.

## Services consultatifs contractuels

Les spécialistes en matière de contrats de la CCC offrent des conseils précieux sur la façon de répondre aux besoins contractuels d'un acheteur tout en suivant les procédures et les règlements liés aux marchés complexes de gouvernement à gouvernement. La CCC peut également aider les exportateurs en structurant avec eux les transactions de façon à rehausser l'attrait de leur offre pour l'acheteur et/ou en appuyant la négociation des meilleures modalités possibles.

## Aperçu organisationnel

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* a établi la CCC en 1946 pour contribuer au développement du commerce entre le Canada et les autres pays, et aider des personnes au Canada à exporter des produits canadiens ou à obtenir des produits de l'extérieur du pays. La CCC œuvre au sein du portefeuille du commerce international de concert avec EDC et travaille en étroite collaboration avec CICan à la poursuite des objectifs de la politique commerciale du Canada. Alors qu'EDC offre des services financiers structurés et de l'assurance, la CCC offre des services d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux. Les deux sociétés travaillent de pair avec CICan en ce qui a trait à la responsabilité du ministère visant la gestion du portefeuille, la promotion du commerce et la politique commerciale.

La Corporation est une société d'État mère selon l'annexe III de la partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle rend compte au Parlement par le truchement du ministre du Commerce international. Le siège social de la CCC est situé à Ottawa (Ontario) et emploie environ une centaine de personnes. Dans le rôle qui lui a été conféré, la CCC est un agent de Sa Majesté du chef du Canada.

La CCC est régie par un conseil d'administration qui est responsable des affaires de la Corporation et assure l'application judicieuse de la politique publique au nom du gouvernement du Canada. Le conseil d'administration assure le leadership et l'orientation de l'équipe de gestion de la CCC et analyse et établit l'orientation stratégique de la Corporation. Il est composé du président du conseil, du président de la CCC et de neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international et approuvés par le gouverneur en conseil.

## Conseil d'administration

### Alan Curleigh

Président  
Conseil d'administration de la CCC  
Montréal (Québec)

### Martine Corriveau-Gougeon

Présidente  
Gestion Corriveau-Gougeon Inc.  
Saint-Bruno (Québec)

### John Duffy, CA

Agent financier en chef et vice-président des Finances  
Neate Roller Limited  
Mississauga (Ontario)



**Andrew Saxton**

Président  
King George Financial Corporation  
Vancouver (Colombie-Britannique)

**Dave W. Stapley**

Président, DRS Technologies Canada Inc.  
Vice-président principal, DRS Technologies International  
Développement des entreprises/Relations gouvernementales  
Carleton Place (Ontario)

**Ken Sunquist**

Sous-ministre adjoint  
Secteur des marchés mondiaux  
Commerce international Canada  
Ottawa (Ontario)

**Norman A. Turnbull, CA**

Président  
NAT Expertise/Conseil  
Montréal (Québec)

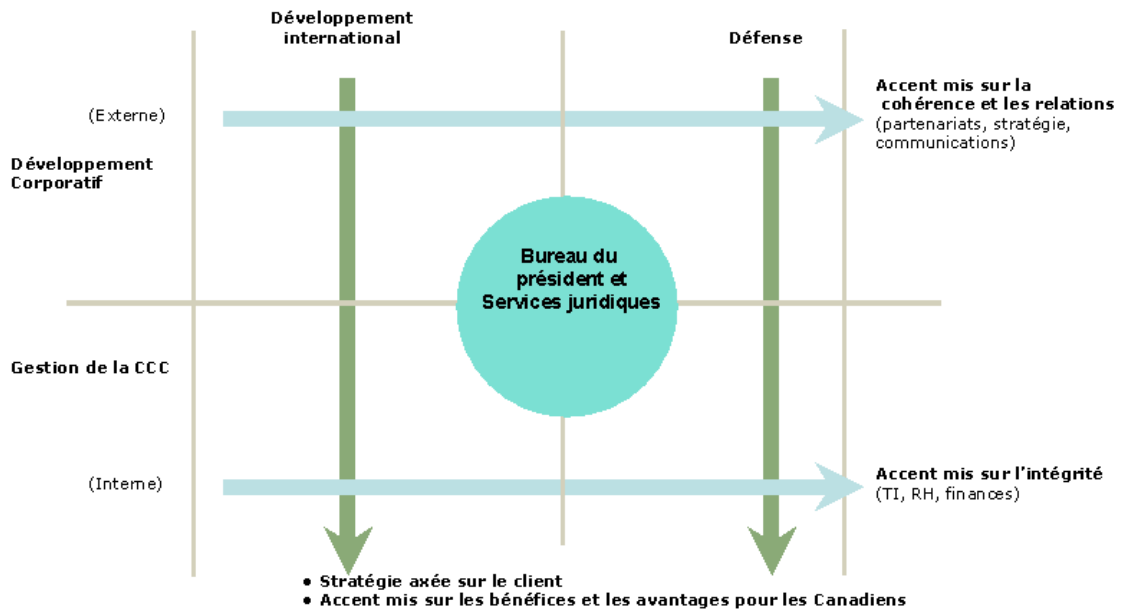
**Peter M. Wright**

Président  
Patterson Palmer  
Atlantic Canada Lawyers  
Moncton (Nouveau- Brunswick)

**John McBride**

Président, Corporation commerciale canadienne  
Ottawa (Ontario)

## Structure de gestion



## **ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION**

### **Environnement externe**

L'environnement opérationnel externe de la CCC est caractérisé par des attentes rehaussées du gouvernement concernant la saine gouvernance, un accent et un financement accrus pour le programme d'action internationale du Canada, les besoins axés sur la demande de meilleurs renseignements commerciaux stratégiques, un renouvellement du programme de développement mondial, les vulnérabilités de l'accès au marché de la défense des États-Unis et un bassin changeant de partenaires commerciaux éventuels. Ces facteurs présentent aussi bien des risques que des occasions pour la CCC au cours de la période de planification.

### **Attentes du gouvernement**

#### **GOVERNANCE**

En février 2005, en réponse aux conclusions des rapports de décembre 2000 et de novembre 2003 du vérificateur général du Canada concernant la gouvernance des sociétés d'État, le gouvernement du Canada a publié un examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada intitulé « Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens ». L'examen a présenté 31 mesures visant à améliorer l'efficacité du cadre de gouvernance tout en respectant l'autonomie des sociétés d'État et leur relation sans lien de dépendance avec le gouvernement.

Les mesures particulières énumérées dans l'examen servaient à :

- clarifier la relation entre les ministres et les sociétés d'État;
- clarifier les régimes d'imputabilité des sociétés d'État;
- rendre le processus de nomination plus transparent;
- aligner la gouvernance des sociétés d'État sur les réformes dans le secteur privé;
- renforcer les régimes de vérification des sociétés d'État;
- rendre les activités et les opérations des sociétés d'État plus transparentes.

La CCC a totalement mis en œuvre la grande majorité des mesures applicables. De plus, le conseil d'administration a établi un comité de gouvernance qui mettra l'accent sur la conformité de la CCC avec les mesures pertinentes soulignées dans le cadre de gouvernance. Nous retrouverons également un énoncé sur la gouvernance dans le rapport annuel de la CCC décrivant l'état d'avancement des initiatives de gouvernance de cette dernière.

Bien que la CCC n'ait pas encore reçu d'énoncé ministériel sur les priorités et les responsabilités, trois principes clés orienteront les opérations de la CCC tout au long de la période de planification, soit :

- un engagement à toute épreuve en ce qui concerne l'excellence de la passation de contrats internationaux;
- une gérance efficace des ressources publiques;
- le respect des obligations internationales du Canada.

Conformément à ces principes, la CCC continuera d'aider les exportateurs canadiens à accéder aux marchés du secteur public international.

## Marchés

### AÉROSPATIALE, DÉFENSE ET SÉCURITÉ

#### LE US DOD

Les affaires liées au US DoD représentent actuellement la plus grande part des facturations contractuelles de la CCC, soit environ 67 %. Alimenté par les dépenses pour la défense nationale aux États-Unis, le volume global des affaires de l'APPD est susceptible d'augmenter tout au long de la période de planification. En décembre 2005, le Sénat américain a approuvé un budget de 453,5 milliards de dollars américains (USD) pour l'exercice 2006, une augmentation d'environ 51 milliards de USD par rapport à l'exercice 2005.

Financement militaire à l'étranger <sup>ii</sup> (en milliers de dollars)			
	2004 Réel	2005 Estimation	2006 Demande
Afrique	20 947	26 288	24 000
Asie de l'Est et Pacifique	24 676	35 712	27 750
Europe et Eurasie	191 008	211 692	203 400
Proche-Orient	3 728 580	3 769 848	3 863 000
Asie du Sud	494 735	547 832	305 000
Hémisphère occidentale	119 614	112 394	122 950
Mondial	42 250	41 466	42 500
Total	4 621 810	4 745 232	4 588 600

Selon la prévision à long terme établie dans les estimations du budget de la défense nationale du US DoD pour l'exercice 2006<sup>iii</sup>, le budget de la défense nationale des États-Unis devrait passer à bien plus de 500 milliards de USD d'ici la fin de la période de planification. On estime en outre qu'abstraction faite du personnel militaire, deux des plus importants postes du budget des dépenses discrétionnaires du US DoD, soit le fonctionnement et l'entretien ainsi que l'approvisionnement, devraient passer d'environ 147 milliards et 78 milliards de USD respectivement à plus de 172 milliards et 111 milliards de USD respectivement d'ici la fin de la période de planification.

BUDGET DE LA DÉFENSE NATIONALE – PRÉVISION À LONG TERME (milliards de dollars)							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Prix actuels							
<u>Pouvoir budgétaire</u>							
DoD – 051	471,0	402,0	421,1	445,0	464,4	484,0	494,3
Arrondissement et différence	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1
OMB							
OMB DoD – 051	471,0	402,0	421,1	445,0	464,4	484,0	494,2
DoE et autres	<u>19,6</u>	<u>21,6</u>	<u>20,7</u>	<u>20,4</u>	<u>19,4</u>	<u>19,8</u>	<u>19,7</u>
Total – défense nationale	490,6	423,6	441,8	465,4	483,9	503,8	513,9

Bien que les augmentations des dépenses prévues pour la défense soient peu susceptibles de diminuer durant la période de planification, particulièrement si les États-Unis demeurent en position de défense comme ils le sont actuellement, la rigidité éventuelle de la surveillance du Congrès, la persistance des contrôles complexes à l'exportation de la propriété intellectuelle en matière de défense et la complexité des

décisions d'achat au niveau du commandement font que la croissance des dépenses n'a pas nécessairement une relation linéaire avec la demande d'approvisionnement canadien. En outre, en décembre 2005, le US DoD a reçu les conclusions d'une *Defense Acquisition Performance Assessment* (évaluation du rendement des acquisitions de défense) entreprise par un comité d'experts spécialement réuni. Entre autres choses, le comité a recommandé de « réduire l'instabilité induite par le gouvernement par une transformation intégrée des principaux éléments du plus vaste système d'acquisition »<sup>iv</sup> en mettant un accent particulier sur la structure organisationnelle, le capital humain, la budgétisation axée sur les priorités, la définition des besoins, les processus d'acquisition et la sensibilité de l'industrie.

Le US DoD aura intégré ces conclusions au *Quadrennial Defense Review* (QDR) (examen quadriennal de la défense), une étude qu'on entreprend tous les quatre ans à la demande du Congrès pour analyser tout l'éventail des activités du US DoD. Présenté au Congrès en février 2006, le QDR servira de base analytique pour les principales réformes des processus opérationnels et les besoins de financement indiqués dans la demande de budget de la défense des États-Unis de 2007.

#### APPROVISIONNEMENT DE DÉFENSE AU-DELÀ DU MARCHÉ AMÉRICAIN

Au-delà du marché du US DoD, l'approvisionnement de défense mondial constitue un élément important des dépenses gouvernementales. Dans de nombreux cas, il sert d'instrument de sécurité internationale, particulièrement dans les régions vulnérables du monde. Par leur processus de ventes militaires étrangères et leurs dispositions sur le financement militaire à l'étranger, les États-Unis facilitent ou financent des transactions internationales d'approvisionnement de défense pour utilisation finale de gouvernement à gouvernement avec leurs alliés dans l'intérêt de l'interopérabilité, de la sécurité internationale et régionale et du contre-terrorisme. Les projections du financement militaire à l'étranger pour l'exercice 2006 (4,58 milliards de USD) sont inférieures à celles de 2005 (4,74 milliards de USD), compte tenu d'une diminution des subventions de ce financement dans presque toutes les régions applicables du monde telles que l'Afrique, l'Asie de l'Est, l'Europe de l'Est, l'Asie du Sud et l'hémisphère occidental, à l'exception remarquable du Proche-Orient (soit le Bahreïn, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Maroc, Oman, la Tunisie, et le Yémen), qui recevrait 78 % de l'affectation du financement militaire à l'étranger en 2006.

Ce financement s'étend également à l'Europe de l'Est et aux États de la région baltique en ce qui concerne l'effort en cours pour aider les dix nouveaux membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord à répondre à leurs besoins de capacité de l'OTAN. La demande de financement militaire à l'étranger de 2006 comprend également un élément pour les Amériques, qui contient notamment des initiatives visant à rehausser la capacité des pays de l'Amérique latine et des Caraïbes de lutter contre le crime et le terrorisme transnationaux.

Bien que les pays utilisant le processus des ventes militaires étrangères et les dispositions sur le financement militaire à l'étranger des États-Unis puissent offrir des débouchés pour l'approvisionnement canadien, étant donné les caractéristiques distinctes de la politique étrangère canadienne comparativement à celle des États-Unis, il demeurera important de s'assurer que les transactions auxquelles participe la CCC se rapportent exclusivement à l'approvisionnement pour utilisation finale dans des pays vers lesquels les exportations de défense sont autorisées selon les contrôles canadiens des exportations.

#### DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le remaniement de la Direction du développement international nécessitera une importante évaluation avant la mise en œuvre d'un modèle opérationnel viable qui peut aider les exportateurs canadiens à accéder au marché du développement international. Le défi principal sera de reconceptualiser l'unité opérationnelle tout en gérant simultanément d'importants engagements déjà en place comme le projet de construction et de gestion de l'approvisionnement en génie de l'aéroport de Quito, le programme de transaction commerciale des produits des Caraïbes (PTCPC) et l'abandon graduel du Programme de paiements progressifs (PPP), et tout en menant d'autres activités commerciales internationales et initiatives d'approvisionnement comme le programme des capsules de vitamine A et la livraison d'hélicoptères de transport au Soudan à l'appui des opérations de la force de protection de l'Union africaine.

Le contexte actuel dans lequel la CCC se rétablit dans les marchés du développement international est marqué par des conditions externes quelque peu favorables découlant notamment d'importantes initiatives multilatérales entreprises durant la période de

#### Nouveaux membres

##### de l'OTAN

Bulgarie  
République  
tchèque  
Estonie  
Hongrie  
Lettonie  
Lithuanie  
Pologne  
Roumanie  
Slovaquie  
Slovénie

« [Les pays du G8] ont convenu de doubler l'aide à l'Afrique d'ici 2010. L'aide pour tous les pays en développement augmentera, selon l'OCDE, d'environ 50 milliards de dollars par an d'ici 2010, dont au moins 25 milliards de dollars de plus pour l'Afrique. De plus, un groupe de pays du G8 et d'autres pays établiront des mécanismes de financement novateurs, dont la FFI pour l'immunisation, une contribution de solidarité sur les billets d'avion et la FFI pour offrir et assurer le financement, tandis qu'un groupe de travail considérera la mise en oeuvre de ces mécanismes. Nous avons convenu que la Banque mondiale devrait diriger le soutien du partenariat entre le G8, les autres donateurs et l'Afrique, l'objectif étant de veiller à ce que l'aide supplémentaire soit coordonnée efficacement.

Le G8 a également convenu que toutes les dettes des pays pauvres lourdement endettés admissibles aux crédits de l'IDA, au Fonds monétaire international et au Fonds de développement africain devraient être effacées, tel qu'indiqué dans notre entente des ministres des Finances du 11 juin. Nous nous réjouissons aussi de la décision du Club de Paris de radier environ 17 milliards de dollars de dette du Nigeria. »

- Sommet du G8 à Gleneagles, 2005

planification précédente pour améliorer et moderniser les ententes d'aide au développement entre les pays industrialisés et les pays en développement. En particulier, les objectifs de développement du millénaire (ODM) découlant du Sommet du millénaire des Nations Unies de 2000, combinés au consensus atteint à la Conférence de Monterrey de 2002 sur le financement pour le

développement et aux engagements subséquents du G8<sup>v</sup> en 2002 et en 2005, ont contribué à une augmentation globale de l'aide publique au développement (APD) et à l'annulation de la dette.

La nouvelle ère de développement traduit également un désir d'investir dans le développement du secteur privé et de contribuer à faire croître l'infrastructure nécessaire pour permettre des mécanismes de marché viables dans les pays en développement.

En plus du contexte stratégique favorable relatif à l'APD de sources publiques et multilatérales, il y a eu une augmentation marquée des investissements et des mouvements de capitaux liés au développement en provenance d'intervenants non étatiques, y compris des apports privés et des contributions d'organisations non gouvernementales (ONG). L'environnement du capital de risque est ainsi plus permissif que jamais depuis le retranchement considérable engendré par les événements du 11 septembre 2001. Il est toutefois important de reconnaître l'interaction complexe des variables qui peuvent mener à un profond changement des contextes macro et microéconomiques. Par exemple, si le taux de croissance économique mondial ralentit considérablement en 2006, l'environnement des donateurs et/ou des prêteurs est susceptible de changer, particulièrement si la demande regroupée réduite dans les marchés clés comme celui des États-Unis en vient à miner la volonté de prendre des risques dans les marchés financiers mondiaux.

La perspective mondiale en résumé <sup>vi</sup>					
(taux de variation par rapport à l'année précédente)					
	2003	2004	2005	2006	2007
Croissance du PIB réel					
Monde	2,5	3,8	3,1	3,1	3,2
Poste pour mémoire : Monde (poids PPP)	3,9	5,0	4,3	4,2	4,3
Revenu élevé	1,9	3,1	2,4	2,6	2,6
Pays de l'OCDE	1,8	3,1	2,3	2,5	2,6
Zone euro	0,5	1,8	1,2	2,2	2,6
Japon	1,4	2,6	0,8	1,9	1,9
États-Unis	3,0	4,4	3,9	3,0	2,6
Pays hors de l'OCDE	3,2	6,2	4,4	4,4	4,3
<b>Pays en développement</b>	<b>5,3</b>	<b>6,6</b>	<b>5,7</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>
Asie de l'Est et Pacifique	8,0	8,3	7,4	6,9	7,2
Europe et Asie centrale	5,9	6,8	5,5	4,9	5,0
Amérique latine et Caraïbes	1,7	5,7	4,3	3,7	3,7
Moyen-Orient et Afrique du Nord	5,8	5,1	4,9	4,3	4,3
Asie du Sud	7,8	6,6	6,2	6,4	6,7
Afrique subsaharienne	3,4	3,8	4,1	4,0	4,1

Au cours de la période de planification, l'interaction des taux d'intérêt, des taux de change et des pressions inflationnistes se rapportant aux prix des produits (particulièrement le pétrole) pourrait avoir un impact considérable sur le prisme économique par lequel les gouvernements considèrent leur capacité financière et politique de soutenir les ambitieux engagements en matière d'aide au développement. Aussi exogènes que puissent être ces facteurs, ils devront être pris en considération au moment où la Corporation établira son modèle opérationnel du développement international.

	2000	2001	2002	2003	Taux de variation en valeur réelle en 2003
APD totale	53,7	52,4	58,3	69,0	4,8
Pays du G7	40,2	38,2	42,6	49,9	6,3
États-Unis	10,0	11,4	13,3	16,3	20,4
Japon	13,5	9,8	9,3	8,9	-9,2
France	4,1	4,2	5,5	7,3	8,7
Allemagne	5,0	5,0	5,3	6,8	5,3
Pays hors G7	13,5	14,2	15,6	19,1	0,5
Pays de l'UE	25,3	26,4	30,0	37,1	3,0

	2003	2006	Variation
Norvège	0,92	1,00	0,08
Danemark	0,84	0,83	-0,01
Luxembourg	0,81	0,87	0,06
Pays-Bas	0,80	0,80	0,00
Suède	0,79	1,00	0,21
Belgique	0,60	0,64	0,04
France	0,41	0,47	0,06
Irlande	0,39	0,61	0,22
Suisse	0,39	0,38	-0,01
Finlande	0,35	0,41	0,06
Membres de l'UE	0,35	0,44	0,09
R.-U.	0,34	0,35	0,01
Allemagne	0,28	0,33	0,05
Australie	0,25	0,26	0,01
Canada	0,24	0,27	0,03
Espagne	0,23	0,33	0,10
Nouvelle-Zélande	0,23	0,26	0,03
Grèce	0,21	0,33	0,12
Autriche	0,20	0,33	0,13
Japon	0,20	0,22	0,02
Italie	0,17	0,33	0,16
États-Unis	0,15	0,19	0,04
Total	0,25	0,30	0,05

## Partenaires

Au fil des ans, les partenariats d'affaires de la CCC ont été assujettis à des degrés de rigueur variables. Les partenariats de la Corporation et la représentation externe ont donc été privés de l'orientation unificatrice essentielle axée sur les résultats qui peut contribuer à faire en sorte que l'engagement de la CCC auprès des partenaires d'affaires des secteurs privé et public soit pertinent, rentable, productif et capable de démontrer une valeur commerciale réciproque.

Au cours de la période de planification, les défis présentés par l'environnement externe de la CCC nécessiteront une réévaluation et, dans certains cas, un remaniement considérable des partenariats stratégiques et opérationnels, particulièrement en ce qui concerne les associations industrielles et les affiliations connexes.

## AUTRES MINISTÈRES

Les conditions sont favorables pour revitaliser la relation qu'entretient la CCC avec les principaux ministères. La confluence du mandat de la CCC et des buts des principaux partenaires gouvernementaux permettra à la Corporation de jouer un rôle de soutien plus stratégique à l'atteinte des objectifs de la politique internationale du Canada au cours de la période de planification.

Les clients du secteur privé traditionnels de la CCC se sont quelque peu éloignés du programme de développement du gouvernement du Canada. Tout au long de la période de planification, la CCC devra travailler de concert avec ses clients et les associations industrielles pertinentes afin de contribuer à la création d'un environnement propice à l'engagement coopératif, particulièrement avec l'ACDI.

Principaux  
partenaires  
gouvernementaux

AECIC

EDC

ACDI

MDN

En ce qui concerne les opérations, on s'affaire à revoir la relation de prestation de services que la CCC entretient avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin de régler les problèmes de rentabilité qui sont ressortis d'une récente réévaluation de l'accord de service entre la CCC et TPSGC. Cette réévaluation a donné lieu à une révision des coûts des services rendus par TPSGC à la CCC relativement aux affaires de l'APPD. La CCC a fait part de son intention de réduire ses paiements à TPSGC conformément à la réévaluation de l'accord sur le niveau de service. Étant donné les dynamiques internes en jeu à TPSGC et les changements structurels éventuels au sein du ministère, la CCC peut devoir considérer d'autres options de prestation de services dans l'éventualité où le nouvel accord sur le niveau de service avec TPSGC ne serait pas réalisable durant la première année de la période de planification.



**DEFENSE SECURITY COOPERATION AGENCY**

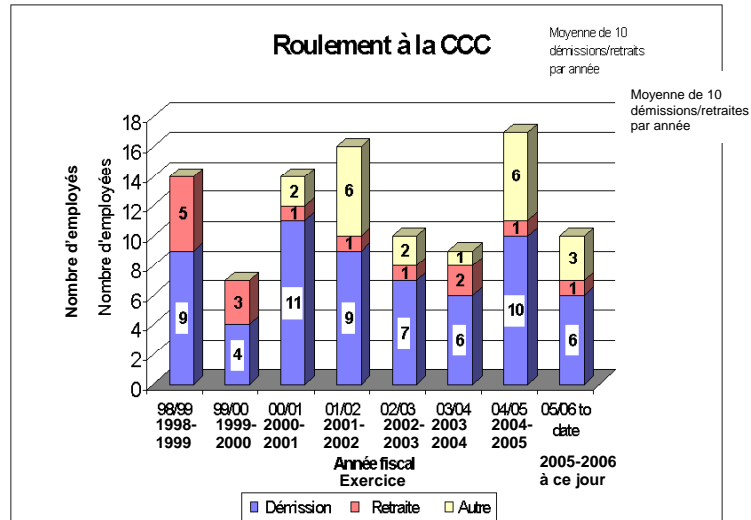
Étant donné les débouchés offerts par les clients des ventes militaires étrangères des États-Unis, la CCC a entamé un dialogue avec la Defense Security Cooperation Agency (DSCA) du US DoD, responsable du processus des ventes militaires et du financement militaire à l'étranger, afin de déterminer le potentiel d'un partenariat dans le domaine de l'approvisionnement de défense international pour utilisation finale. Bien qu'il puisse s'agir d'une nouvelle source de recettes pour la CCC, cela peut également donner lieu à de nouvelles mesures de conformité destinées à maintenir l'intégrité des impératifs de la politique étrangère canadienne.

# Environnement interne

## Remaniement

En plus des considérations externes susmentionnées, l'environnement interne de la CCC a subi de nombreux changements au cours de l'exercice 2005-2006, dont :

- la nomination d'un nouveau président;
- la nomination de quatre nouveaux membres du conseil d'administration;
- un taux de roulement du personnel de plus de 50 % au sein de l'équipe de la haute direction;



- le remaniement des directions opérationnelles;
- le repositionnement de l'orientation stratégique de la Corporation.

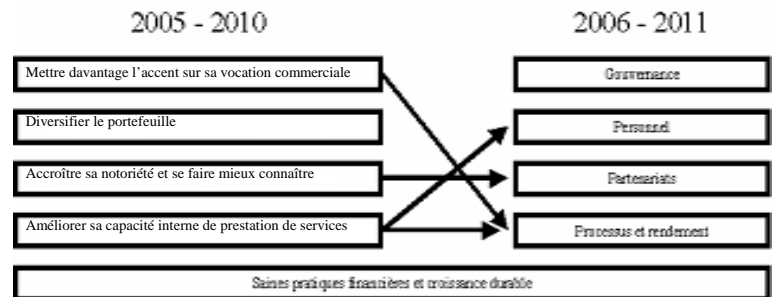
En outre, tout comme dans le marché du travail en général, l'effectif de la CCC a continué d'afficher un roulement constant, particulièrement parmi les plus jeunes employés. L'environnement interne de la Corporation a contribué à la réévaluation et au remaniement des quatre principaux objectifs stratégiques indiqués dans le plan d'entreprise précédent.

Dans le plan d'entreprise de 2005-2006 à 2009-2010, quatre objectifs stratégiques principaux se dégagent :

1. Mettre davantage l'accent sur sa vocation commerciale;
2. Diversifier le portefeuille de contrats d'exportation;
3. Accroître sa notoriété et se faire mieux connaître;
4. Améliorer sa capacité interne de prestation de services.

Étant donné l'environnement externe difficile de la CCC et l'importante réévaluation interne au cours de l'exercice 2005-2006, il est devenu évident pour le conseil d'administration et la direction qu'on ne pourrait pas atteindre ces quatre objectifs avant de formuler un objectif opérationnel dominant plus centré et des stratégies habilitantes claires :

- Mettre davantage l'accent sur sa vocation commerciale, particulièrement en ce qui concerne l'optimisation du régime de droits, nécessite l'application d'un modèle d'attribution des coûts fiable et précis qui aide à définir ce que signifie « l'autosuffisance en dehors de l'APPD » en termes



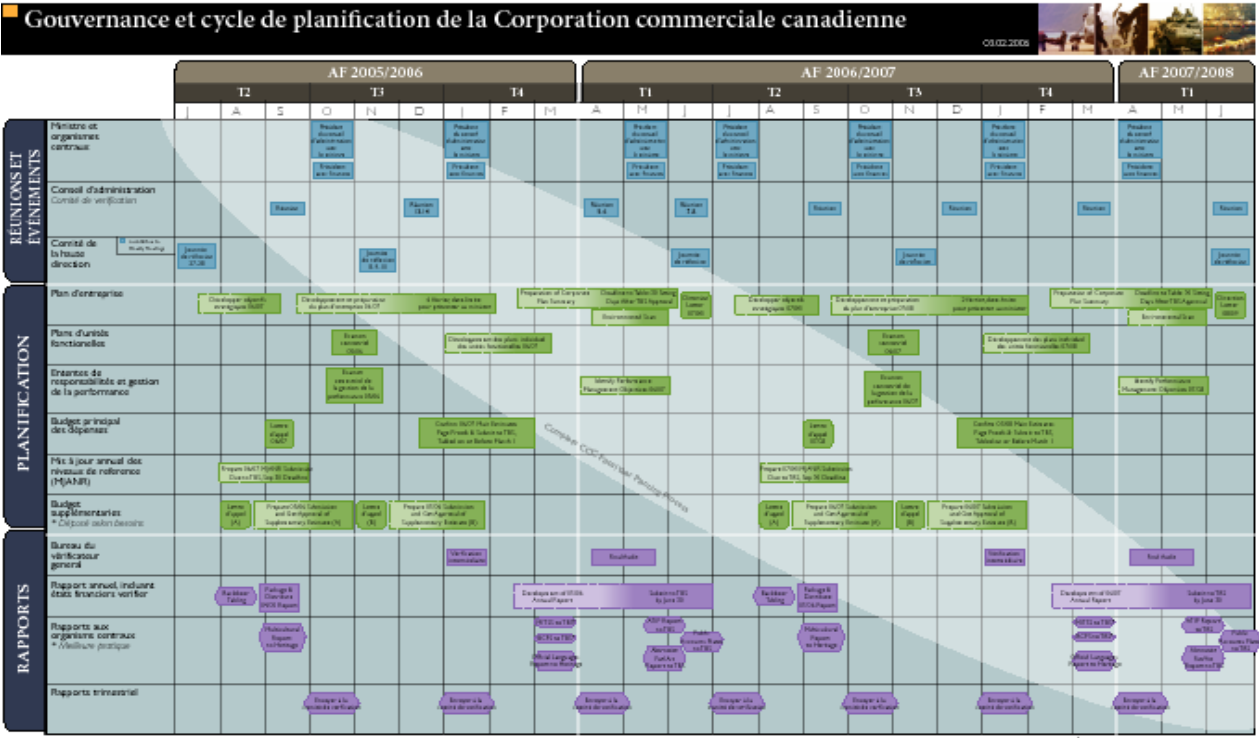
opérationnels et financiers clairs. Cet objectif est donc subsumé sous les efforts de **mise en œuvre de processus opérationnels bien établis et de mesures du rendement significatives**.

- Diversifier le portefeuille de contrats d'exportation est considéré comme un objectif de faible valeur commerciale pour la Corporation. Le résultat de la réévaluation interne au cours de l'exercice 2005-2006 est une perspective stratégique décidément centrée qui met l'accent sur la **saine gouvernance**, la cohérence et l'excellence dans les domaines de compétence de base. Tenter de diversifier le portefeuille des contrats d'exportation avant d'optimiser le rendement est par conséquent incompatible avec l'orientation actuelle.
- Accroître sa notoriété et se faire mieux connaître exigeait d'axer les efforts de marketing de masse et les activités de communication en affectant des ressources à la promotion plutôt qu'à l'optimisation du rendement de la CCC. Cet objectif ne sera pas une visée principale, mais plutôt une conséquence éventuelle de l'établissement de **partenariats** plus fonctionnels et productifs qui peuvent permettre à la CCC de se rapprocher de l'atteinte de son objectif opérationnel dominant.
- Améliorer sa capacité interne de prestation de services demeure une priorité même si elle exigera un accent délibéré sur deux facteurs habilitants : créer un milieu propice à un **personnel très motivé et très compétent**, et mettre en œuvre des **processus opérationnels bien établis** ainsi que des **mesures du rendement significatives**.

## Gouvernance renforcée de la CCC

Malgré la période de transition dans laquelle la CCC se trouve, elle a réussi à renforcer sa gouvernance, à conserver son personnel hautement qualifié et à bien entretenir les relations avec la clientèle de base. Il reste toutefois des vulnérabilités qui doivent être gérées, par exemple l'éloignement par rapport au mandat, la culture transactionnelle, les risques, les problèmes de gestion et un désengagement éventuel des employés.

Le type de contrats internationaux a considérablement changé au cours des 60 ans d'existence de la Corporation, tout comme les compétences nécessaires pour mener à bien



les opérations de la CCC. Afin de maintenir sa crédibilité comme instrument d'excellence des contrats internationaux, ces aspects devront être gérés avec soin tout au long de la période de planification.

Bien que la CCC respecte l'orientation voulue pour évaluer les risques contractuels, il est nécessaire de renforcer son cadre de gestion stratégique des risques par la mise en œuvre d'un mécanisme de gestion des risques d'entreprise (GRE) afin de déterminer systématiquement les risques pour la Corporation, d'en établir les priorités et d'affecter les ressources en conséquence. En 2005-2006, la CCC a demandé à PricewaterhouseCoopers d'entreprendre une analyse des lacunes – le projet de cadre de gestion des risques – en ce qui a trait aux pratiques de détermination, d'évaluation, d'atténuation, de mise en œuvre et de communication des risques en vue de produire un cadre stratégique d'affectation des rôles et responsabilités associés à la GRE. Ce cadre comportera notamment un examen des risques de crédit associés au PTCP de la CCC. Le rapport a été présenté à la fin de l'exercice 2005-2006 à la table de gestion des risques interfonctionnelle établie récemment et il servira de catalyseur pour l'achèvement de l'architecture de GRE de la CCC. On prévoit que le mécanisme de GRE sera mis en œuvre au cours de la première année de la période de planification.

### **Accent sur les processus internes**

Ces dernières années, la Corporation a entrepris d'importants investissements en technologie de l'information avant d'optimiser ses processus opérationnels et de clarifier son orientation stratégique. À mesure que l'orientation se précise, on reconfigurera la plateforme de TI actuelle conjointement avec les nouveaux modèles opérationnels pour assurer la conformité avec les objectifs opérationnels à long terme de la CCC.

La CCC a besoin d'une stratégie de communication intégrée et cohérente pour veiller à ce que l'environnement interne assure l'uniformité des messages et la continuité au sein des directions opérationnelles et des secteurs d'activité. Une telle stratégie réduira le caractère transactionnel de la culture interne et peut avoir un effet positif sur la capacité de la Corporation d'entretenir des relations commerciales fonctionnelles et de préserver son image de marque.

# OBJECTIFS, STRATÉGIES ET INDICATEURS DE RENDEMENT

## Objectif opérationnel de la CCC

Le principal objectif opérationnel de la CCC est d'aider les exportateurs canadiens à avoir accès aux marchés grâce à l'excellence de la prestation de solutions contractuelles internationales dans les marchés complexes de gouvernement à gouvernement. La CCC conclut donc généralement des transactions qui font intervenir des exportateurs canadiens et des acheteurs de gouvernements étrangers, à l'exception des transactions entreprises à l'appui des objectifs de la politique publique à la demande du gouvernement du Canada.

La Direction de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité de la CCC mettra l'accent sur l'accroissement de la valeur pour le client, l'engagement proactif auprès des organismes clés du département de la Défense (DoD) des États-Unis, l'exploitation de relations dans le marché de la défense non américain et l'augmentation de la rentabilité. À la Direction du développement international, l'accent portera sur une nouvelle conceptualisation de l'unité opérationnelle, le repositionnement des affaires en cours, la gestion des engagements existants et la détermination des nouvelles capacités requises.

Outre qu'il repose grandement sur l'orientation stratégique obtenue du conseil d'administration de la CCC et les consultations internes tenues avec la direction et le personnel, le Plan d'entreprise de 2006-2007 à 2010-2011 respecte les objectifs de la politique internationale du gouvernement du Canada ainsi que le cadre de gouvernance renouvelé des sociétés d'État du Canada.

La CCC a donc retenu quatre stratégies habilitantes visant à réaliser les objectifs opérationnels de la Corporation au cours de la période de planification :

- Assurer une gouvernance exemplaire de l'organisme;
- Créer un milieu propice à un personnel très motivé et très compétent;
- Établir des partenariats efficaces;
- Mettre en œuvre des processus opérationnels bien établis et des mesures du rendement significatives.

Les quatre stratégies habilitantes seront appuyées par les stratégies financières suivantes qui assureront la liberté d'action de la Corporation au cours de la période de planification :

- Préserver le capital de la Corporation;
- Faire croître le volume des opérations assorties de droits;
- Réduire l'exposition au risque de coûts contractuels supplémentaires en pourcentage des facturations contractuelles;
- Rationaliser les frais généraux.

Il convient de signaler que, dans certains cas au cours de la première année de la période de planification, la mesure du rendement de la CCC sera guidée par des indicateurs qualitatifs sous forme de cadres. Ceux-ci seront progressivement remplacés par des indicateurs quantitatifs à mesure que des données deviennent accessibles.

## Stratégies au niveau des unités opérationnelles

### Aérospatiale, défense et sécurité (ADS)

Dans le but de renforcer le rôle de la CCC comme plateforme permettant aux exportateurs canadiens d'avoir accès au marché international de gouvernement à gouvernement de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité, la Direction de l'ADS concentrera ses efforts sur quatre stratégies clés au niveau de l'unité opérationnelle : accroître la valeur pour les clients; s'engager proactivement dans le marché du US DoD, exploiter des relations dans d'autres marchés et accroître la rentabilité.

#### ACCROÎTRE LA VALEUR POUR LES CLIENTS

Afin d'offrir un point intégrateur complet aux fournisseurs, au cours de la période de planification, ADS continuera d'évoluer comme centre d'expertise en matière de contrats dans les marchés de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité. À titre préliminaire, l'unité mettra l'accent sur les besoins d'une clientèle établie afin de déterminer les pays prioritaires où cibler un effort proactif. Une attention particulière sera accordée à la résolution des problèmes associés aux contrôles des exportations (p. ex., le règlement américain sur le commerce international des armes [ITAR]), aux retombées et compensations industrielles régionales, et au couplage des capacités canadiennes avec les débouchés. Dans le cadre de cette stratégie, la CCC renforcera sa relation de travail avec des partenaires clés comme le ministère de la Défense nationale, Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada, Industrie Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ainsi qu'avec la Defense Contract Management Agency et la Defense Security Cooperation Agency, aux États-Unis.



#### ADOPTER UNE STRATÉGIE PROACTIVE AUX ÉTATS-UNIS

Étant donné la profondeur et l'ampleur de la relation industrielle de défense canado-américaine, il faut faire des démarches pour veiller à ce qu'elle continue de recevoir le niveau d'attention requis. Au cours de la période de planification, il sera donc important de maintenir une stratégie d'engagement proactif dans le marché de la défense des États-Unis, particulièrement devant les menaces constantes à l'accès continu au marché américain (p. ex. ITAR, Buy America Act et surveillance par le Congrès des grands projets d'approvisionnement du US DoD). Conjointement avec la Defense Contract Management Agency (DCMA), la CCC rétablira donc des relations courantes ciblées avec les principaux responsables des achats du US DoD. La Corporation élaborera une stratégie pour traiter avec les principaux entrepreneurs américains approvisionnant actuellement le US DoD en vue de la coordination de la base industrielle de défense entre le Canada et les États-Unis. La Corporation travaillera également avec le Service des délégués commerciaux dans certaines missions consulaires des États-Unis afin de tirer parti de l'Initiative de représentation accrue du gouvernement du Canada.

#### EXPLOITER DES RELATIONS AU-DELÀ DU MARCHÉ DU US DOD

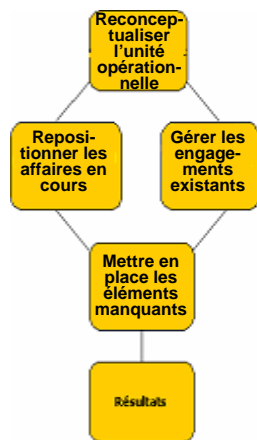
En s'appuyant sur les discussions déjà entamées avec la Defense Security Cooperation Agency (DSCA) des États-Unis, la CCC exploitera sélectivement le réseau des ventes militaires étrangères de la DSCA afin de faciliter l'accès aux marchés de l'approvisionnement de défense au-delà du marché américain. En outre, la CCC s'efforcera de conclure avec la DSCA un accord sur la prestation de services tarifés associés à l'application du service des contrats souverains de la CCC pour l'approvisionnement au Canada afin de combler les pénuries de stock « pour utilisation finale internationale » du US DoD.

Ces efforts seront jumelés à ceux qu'on continue de déployer pour saisir des possibilités d'approvisionnement conjoint (de structure semblable au modèle du projet Sirius entre le Canada et les Pays-Bas) avec les pays alliés en coopération avec le MDN. La CCC poursuivra également la formation ciblée du Service des délégués commerciaux afin de tirer parti de la stratégie de développement du commerce international du Canada.

## ACCROÎTRE LA RENTABILITÉ

Par souci de rentabilité, la CCC réorientera sa relation avec TPSGC en fonction des plus récentes conclusions de l'analyse du coût, du risque et de la valeur du service par rapport au rendement. La CCC a donc l'intention de réduire les demandes et les paiements subséquents faits à TPSGC durant la première année de la période de planification. De plus, la Corporation établira des plans d'urgence pour le développement d'une capacité interne de prestation des services de soutien contractuel qu'assure actuellement TPSGC. Quoi qu'il en soit, on apportera aussi des améliorations aux processus afin d'accroître l'efficacité globale et d'optimiser la fonction des débiteurs et la gestion de la trésorerie.

## Direction du développement international (DDI)



Afin d'aider les exportateurs canadiens à avoir accès au marché du développement international, pendant la période de planification, la DDI axera ses efforts sur une nouvelle conceptualisation de l'unité opérationnelle, le repositionnement des affaires en cours, la gestion des engagements existants et la détermination des nouvelles capacités requises.

Les marchés des pays en développement présentent souvent aux exportateurs canadiens des défis complexes d'accès au marché. La DDI est en voie de concevoir un modèle opérationnel permettant de positionner plus efficacement les exportateurs canadiens afin qu'ils saisissent des possibilités de contrats et d'approvisionnement dans les marchés des pays en développement. On envisage la possibilité de structurer le nouveau modèle opérationnel autour d'un concept canadien de trousse de facilitation du commerce et de l'accès aux marchés où : ACDI-PCI réalise des études de faisabilité au stade initial d'éventuels projets de développement; CIGan offre un soutien stratégique commercial et des renseignements sur les marchés du pays grâce au Service des délégués commerciaux; l'ACDI offre une source de financement des projets soutenus par l'APD; la CCC réunit les exigences d'architecture ou d'approvisionnement de gouvernement à gouvernement des projets, et EDC offre de l'assurance ou un financement de projet structuré. La CCC a entrepris récemment un projet de gestion de l'eau et d'énergie hydroélectrique semblable en République dominicaine.

La DDI a entamé tout dernièrement un dialogue avec l'ACDI afin d'envisager un partenariat stratégique qui permettrait à la CCC d'apporter ses compétences en approvisionnement et en contrats internationaux à l'appui des projets de développement international. Il s'agit aussi de contribuer à mettre en place des pratiques judicieuses en matière d'approvisionnement et de contrats qui permettent d'établir des règles du jeu équitables et de réduire les pratiques de distorsion du marché susceptibles de désavantager les exportateurs canadiens dans les marchés des pays en développement.

## RECONCEPTUALISER L'UNITÉ OPÉRATIONNELLE

Le processus de reconceptualisation de la DDI reposera sur les efforts diagnostiques visant à déterminer les leçons apprises des succès et des échecs antérieurs qui peuvent aider la CCC à mieux comprendre ses clients du développement et les possibilités qui y sont liées. Il faudra établir de nouvelles relations et restructurer les relations fonctionnelles préexistantes avec l'ACDI, CIGan, EDC et AEC afin de passer de partenariats transactionnels à des partenariats axés sur le rendement.

## REPOSITIONNER LES AFFAIRES EN COURS

Pour l'avenir, la CCC évaluera la viabilité d'entreprendre des projets d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (IAC) et des projets d'ingénierie, d'approvisionnement, de construction et de gestion (IACG) en consultation avec EDC et CIBC afin de définir un modèle opérationnel viable et pertinent. En ce qui concerne ses opérations liées au PTCPC, conformément au plan de réduction de l'exposition au risque présenté au ministre des Finances en novembre 2004, la CCC continuera de mettre en œuvre des restrictions mesurées du volume des opérations, tout en examinant les possibilités de gérer plus efficacement son exposition au risque en collaboration avec EDC.

Par conséquent, la CCC adhère à une réduction planifiée de ses besoins d'emprunt du PTCPC de 40 millions de dollars la première année de la période de planification à 15 millions de dollars à la fin de la période. Pour ce qui est de son service d'approvisionnement, la CCC misera sur les projets couronnés de succès (p. ex. le programme de vitamine A) afin d'établir des relations clés et de finalement créer un centre d'excellence pour faire face à la demande prévue dans ce domaine. Dans le but de réduire le risque de coûts contractuels supplémentaires, durant la première année de la période de planification, la CCC a entrepris en collaboration avec EDC sa stratégie de sortie du Programme de paiements progressifs (PPP) en réorientant les clients éventuels vers des services comparables offerts par le programme de financement avant l'expédition d'EDC.

## GÉRER LES ENGAGEMENTS EXISTANTS

En plus de la gestion d'un important projet d'IACG/I en Équateur, la DDI devra veiller à ce que ses relations commerciales dans les Caraïbes demeurent inchangées. Durant la période de transition de la DDI, la Corporation fera également figurer un petit nombre de projets résiduels du PPP dans ses comptes à mesure qu'ils achèvent.

## NOUVELLES CAPACITÉS REQUISES

La CCC examinera la relation entre la stratégie commerciale internationale du Canada et le développement, particulièrement en ce qui concerne les projets d'immobilisations et l'approvisionnement des IFI. De par l'accent mis sur le partenariat avec le secteur privé, l'initiative du marché du développement mondial de l'ACDI peut également présenter pour la CCC la possibilité d'apparier les capacités de sa clientèle aux projets de développement proposés.

# Stratégies habilitantes

## Gouvernance

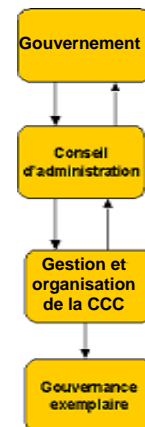
Comme l'a indiqué le gouvernement du Canada dans son récent examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada, « les ministres sont en bout de ligne responsables devant le Parlement de l'efficacité globale des sociétés d'État faisant partie de leur portefeuille, en plus de devoir pouvoir expliquer toutes les activités de ces organisations, incluant leurs opérations

*Qu'ils soient actionnaires ou contribuables, les gens veulent qu'il y ait en place des systèmes pour protéger leurs intérêts.*

Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada

quotidiennes. Le conseil d'administration est responsable devant le ministre de tutelle pour la gérance de la société. Le premier dirigeant rend compte au conseil d'administration ».

Aussi claire que la structure de gouvernance de la CCC puisse sembler, elle nécessite des modalités actives afin de maintenir son intégrité et de contenir les intérêts éventuellement conflictuels. Alors que des lignes de responsabilité claires sont des conditions nécessaires à une bonne gouvernance, elles ne sont pas suffisantes. Afin d'illustrer sa bonne gouvernance, la CCC doit démontrer la clarté des objectifs et des





attentes, la transparence dans l'application et l'observation des règles, ainsi qu'un fondement éthique judicieux. Ainsi, la première année de la période de planification, la CCC appliquera les indicateurs de rendement suivants :

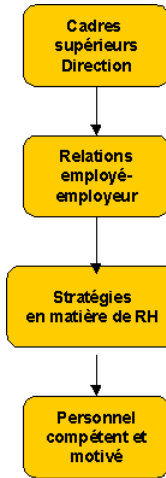
Stratégies de la Corporation	Indicateurs de rendement pour la gouvernance de la CCC	Objectifs de soutien prévus
<p><b>Gouvernance exemplaire</b> Démontrer la clarté des objectifs et des attentes, les lignes de responsabilité claires, la transparence dans l'application et l'observation des règles et le fondement éthique que nécessite la saine gouvernance de l'organisme.</p>	<p><b>Fiche de résultats de la conformité avec le cadre de gouvernance :</b> Objectif de 2006-2007 : assurer la conformité totale avec les mesures pertinentes décrites dans le cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada.</p> <p><b>Fiche de résultats du processus de planification :</b> Objectif de 2006-2007 : livrer tous les documents de planification et les rapports clés au gouvernement dans les délais prescrits.</p> <p><b>Fiche de résultats de l'harmonisation avec la politique publique :</b> Objectif de 2006-2007 : établir un cadre permettant de comprendre le rendement de la CCC en regard des principaux objectifs de la politique commerciale que la CCC soutient quotidiennement.</p> <p><b>Évaluation de l'excellence opérationnelle :</b> Objectif de 2006-2007 : établir un cadre permettant de comprendre le rendement de la CCC pour ce qui est de combler les lacunes opérationnelles qui ressortent des vérifications.</p> <p><b>Gérance des mesures des ressources publiques :</b> Objectif de 2006-2007 pour le rendement en regard du budget de fonctionnement : résultats réels à plus ou moins 5 % du budget. (A) Objectif de 2006-2007 pour la préservation du capital (rendement des avoirs) : 2,3 %</p> <p><b>Fiche de résultats de la responsabilité sociale des entreprises :</b> Objectif de 2006-2007 : établir un cadre permettant de comprendre les progrès dans les principaux champs d'intérêt de la RSE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuer de donner suite aux recommandations issues de l'examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada</li> <li>▪ Établir des réunions périodiques entre le président du conseil et le ministre du Commerce international et tenir des échanges courants avec le ministre des Finances et le Conseil du Trésor</li> <li>▪ Offrir au conseil un soutien pour les interactions avec le gouvernement</li> <li>▪ Mettre en œuvre la nouvelle structure des comités</li> <li>▪ Poursuivre l'examen par les pairs et la rétroaction sur le rendement; améliorer l'orientation et la formation des membres du conseil</li> <li>▪ Améliorer l'information donnée au conseil en mettant un accent plus prononcé sur les enjeux stratégiques</li> <li>▪ Établir un cycle de planification, de rapport et d'imputabilité interne et faire participer le personnel au processus de gouvernance</li> </ul>

## Personnel

« Nous n'agissons pas correctement parce que nous possédons la vertu ou l'excellence, mais nous les possédons plutôt parce que nous avons agi correctement. Nous sommes ce que nous faisons à répétition. Ainsi, l'excellence n'est pas un acte mais une habitude. »

Aristote

Afin d'atteindre l'excellence, la CCC doit assurer le recrutement constant, le maintien en emploi et le perfectionnement d'employés motivés et compétents. La Corporation encouragera donc une culture interne d'apprentissage à vie, de participation significative et de dynamisme en vue de maintenir les compétences stratégiques voulues pour réaliser efficacement sa mission tout en offrant une valeur croissante à ses clients ainsi qu'au gouvernement. La première année de la période de planification, la CCC appliquera les indicateurs de rendement suivants :



Stratégies de la Corporation	Indicateurs de rendement pour le personnel	Objectifs de soutien prévus
<p><b>Personnel motivé et compétent</b> Encourager une culture d'apprentissage, de participation et de croissance en mettant l'accent sur les compétences en leadership d'entreprise et sur les capacités stratégiques de devenir un employeur de choix.</p>	<p><b>Fiche de résultats de l'évaluation du climat :</b> Objectif de 2006-2007 : accroître de 10 % l'évaluation favorable par les employés de l'environnement interne de la Corporation.</p> <p><b>Fiche de résultats de la participation des employés :</b> Objectif de 2006-2007 : établir un cadre permettant de comprendre le rendement entourant la participation des employés.</p> <p><b>Indicateur de productivité des effectifs :</b> Objectif de 2006-2007 : établir un cadre permettant de comprendre le rendement entourant la productivité des effectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuer de travailler à la restructuration de l'équipe de gestion, au renouveau et au renforcement de l'esprit d'équipe et de collaboration à un but commun</li> <li>▪ Clarifier les attentes, les responsabilités et la gestion du rendement pour l'avenir</li> <li>▪ Réexaminer la politique de rémunération</li> <li>▪ Mettre en œuvre une stratégie renouvelée de relations de travail pour rétablir un bon rapport et encourager la participation à la gestion du rendement</li> <li>▪ Élaborer une stratégie de ressources humaines pour guider la planification de la relève, la gestion des connaissances et les compétences et capacités stratégiques à long terme</li> <li>▪ Harmoniser les politiques et procédures des RH pour l'avenir</li> </ul>

## Partenariats

« Une amitié fondée sur une affaire est préférable à une affaire fondée sur une amitié. »

John D. Rockefeller

À titre d'instrument commercial stratégique, les partenariats devraient viser à rehausser le rendement de la Corporation en renforçant de façon mesurable sa capacité de réaliser ses objectifs opérationnels par des échanges bien gérés et mutuellement avantageux avec des intervenants ou des organismes des secteurs public et privé, particulièrement

dans les domaines où la CCC n'est pas en mesure d'atteindre unilatéralement des objectifs opérationnels utiles. Les partenariats et les entreprises qui y sont associées devraient également renforcer le mandat, la mission et la vision de la Corporation afin d'assurer la pertinence et la cohérence. La première année de la période de planification, la CCC appliquera les indicateurs de rendement suivants :



Stratégies de la Corporation	Indicateurs de rendement	Initiatives de soutien prévues
Partenariats efficaces Améliorer les relations avec nos partenaires (gouvernement, clients, fournisseurs et acheteurs) pour mieux remplir le rôle de la CCC en tant qu'organisme contractant international du gouvernement du Canada.	Fiche de résultats de la participation des partenaires : <b>Objectif de 2006-2007 : établir un cadre de mesure de l'efficacité des relations clés avec nos partenaires.</b> <b>Mesures de la clientèle :</b> Objectif de 2006-2007 pour l'indice de valeur pour la clientèle, une mesure de la valeur que nous offrons à nos partenaires clients : 7,9. Objectif de 2006-2007 pour l'indice de fidélité de la clientèle, une mesure de la qualité de la relation avec nos partenaires clients : 80 %.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Élaborer une stratégie de partenariat qui établit les priorités des relations clés à améliorer pour mieux remplir le rôle de la CCC en tant qu'organisme contractant international du gouvernement du Canada</b></li> <li>▪ Clarifier le mandat de la CCC relatif à l'approvisionnement international pour utilisation finale avec TPSGC et l'incorporer dans les politiques d'approvisionnement du Conseil du Trésor et du ministère</li> <li>▪ S'engager dans la gestion stratégique des 30 principaux comptes de clients de la défense en misant sur la position de la CCC comme centre d'expertise pour la passation de contrats dans les marchés internationaux de la défense</li> <li>▪ Accroître la valeur pour les clients de la défense en renforçant les réseaux avec le MDN, AEC, CIGan, le SDC, TPSGC, la DCMA et la DSCA</li> <li>▪ Collaborer à la résolution d'un ensemble d'enjeux des clients de la défense comme la politique étrangère, le contrôle des exportations, l'ITAR, les compensations (RIR) et l'appariement des capacités canadiennes et des débouchés internationaux</li> <li>▪ Établir le leadership de l'APPD par un programme proactif d'extension auprès des agents d'approvisionnement de la défense américaine de concert avec le Service des délégués commerciaux</li> <li>▪ Utiliser une approche axée sur le portefeuille du commerce international en vue de projets d'ACG et d'autres initiatives avec EDC et CIGan.</li> <li>▪ Mettre en œuvre la nouvelle stratégie pour le PTCPC avec un pouvoir d'emprunt réduit et la participation d'EDC pour renforcer les relations avec les organismes centraux</li> <li>▪ Mettre l'accent sur la transformation de la relation avec l'ACDI, qui passe d'une relation transactionnelle à un partenariat d'approvisionnement international pour utilisation finale à l'appui de l'accès des exportateurs canadiens aux marchés</li> <li>▪ Mettre en œuvre la dernière phase de la stratégie de sortie du Programme des paiements progressifs tout en gérant la transition vers EDC</li> <li>▪ En coordination avec les activités existantes de CIGan, élaborer pour la CCC des options visant à aider les exportateurs canadiens à obtenir un accès élargi aux marchés du développement international grâce aux possibilités des IFI, dans le contexte de l'initiative du marché du développement mondial de l'ACDI.</li> </ul>

## Processus et mesure du rendement

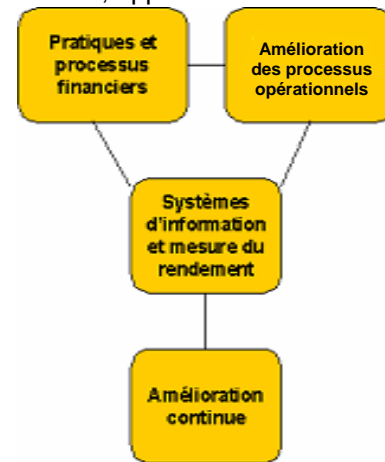
Il importe d'optimiser l'intégration des processus, des technologies et des ressources de la CCC afin d'offrir des solutions contractuelles internationales rentables, opportunes et avantageuses pour le gouvernement et pour les clients et les partenaires d'affaires de la Corporation. En plus des secteurs d'activité, l'amélioration des processus opérationnels visera des secteurs fonctionnels tels que :

« Ce qui est mesuré est fait, ce qui est mesuré et pour lequel il y a un suivi est bien fait... »

John E. Jones

finances, risques, RH, TI, services juridiques, administration et développement de la Corporation. En

particulier, la CCC devra renforcer ses pratiques de gestion des risques d'entreprise, ses systèmes de soutien des opérations et ses outils de mesure du rendement, conformément aux exigences d'un processus opérationnel clairement défini. La première année de la période de planification, la CCC appliquera les indicateurs de rendement suivants :



<b>Stratégies de la Corporation</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Initiatives de soutien prévues</b>
<p>Processus bien établis et mesures du rendement On optimisera l'intégration des processus, des technologies et des ressources de la CCC pour offrir une excellence contractuelle : solutions contractuelles efficaces, rentables et de qualité qui sont avantageuses pour les clients et les partenaires de la CCC.</p>	<p>Fiche de résultats de l'optimisation des processus : Objectif de 2006-2007 : établir un cadre permettant de comprendre l'efficacité (mesurée par la valeur du service) et l'efficacité (mesurée par la durée du cycle et l'amélioration des coûts) des processus opérationnels clés et les optimiser à des fins de gestion des risques, d'automatisation et de sécurité. Gestion des comptes Gestion des contrats Gestion de la trésorerie Gestion des risques Gestion de l'information <b>Évaluation de la gestion des processus :</b> Objectif de 2006-2007 : établir un cadre permettant d'évaluer à quel point la CCC gère (documente, partage, applique et mesure) efficacement les processus opérationnels clés. Accords sur le niveau de service Lignes directrices sur la gestion des risques d'entreprise Communication et formation sur les processus Contrôles des processus Mesure du rendement des processus <b>Mesures du rendement financier :</b> Objectif de 2006-2007 pour les nouvelles commandes : 1,2 milliard de \$ Objectif de 2006-2007 pour les recettes : 25 579 000 \$ Objectif de 2006-2007 pour la réduction des coûts : 880 000 \$ Objectif de 2006-2007 pour l'excédent de fonctionnement : 928 000 \$ Objectif de 2006-2007 pour le pourcentage moyen des frais généraux indirects (non imputables) : 20 % Objectif de 2006-2007 : démontrer l'excellence de la CCC en passant de contrats internationaux en réduisant les coûts contractuels supplémentaires à 0,2 % des facturations contractuelles annuelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre le système de gestion des risques d'entreprise (GRE)</li> <li>▪ Élaborer des plans de continuité et de reprise des affaires</li> <li>▪ Mettre l'accent sur l'amélioration des processus opérationnels dans les principales activités financières et de gestion des contrats pour assurer une meilleure efficacité du traitement et la gestion efficace de la trésorerie</li> <li>▪ Assurer une meilleure efficacité opérationnelle grâce aux investissements dans la technologie et la formation, en mettant l'accent sur la fonction de gestion de la trésorerie de la Corporation</li> <li>▪ Définir les processus opérationnels pour assurer le succès du secteur du développement</li> <li>▪ Accroître la rentabilité des dispositions d'impartition avec TPSGC</li> <li>▪ Mettre en œuvre une stratégie de technologie de l'information avec l'intégration du portail Oracle au système de PRE afin d'améliorer le rendement opérationnel</li> <li>▪ Réduire le coût de propriété des TI</li> </ul>

## Stratégies financières, hypothèses et budgets

Les stratégies habilitantes seront appuyées par les stratégies financières suivantes qui assureront la liberté d'action de la Corporation au cours de la période de planification :

### Préservation du capital

La CCC devra développer et maintenir une situation financière saine tout en préservant son assise financière. Durant la période de planification, la Corporation croit d'ailleurs pouvoir y parvenir en introduisant des stratégies visant les recettes et les dépenses qui peuvent soutenir des excédents de fonctionnement de 1 à 1,5 million de dollars annuellement. Les stratégies liées aux recettes seront axées sur (1) l'établissement d'un mécanisme systémique pour obtenir l'affectation de crédits aux augmentations de salaire découlant de la négociation collective et aux services liés à la politique publique, (2) l'élaboration d'un modèle de production de droits fiable qui dépend moins du PTCPC, et (3) l'augmentation du revenu d'intérêt en renforçant la fonction de trésorerie et en améliorant la gestion de l'encaisse. Les stratégies visant les dépenses mettront l'accent sur (1) la réduction des coûts contractuels supplémentaires (dont il est question ci-après), (2) la rationalisation des frais généraux (voir plus loin) et (3) l'établissement d'une nouvelle relation avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) fondée sur le paiement selon le rendement et le niveau d'effort.

### Soutien de la croissance des facturations contractuelles

Les facturations contractuelles reflètent l'impact du travail exécuté par les fournisseurs sur le volume d'opérations antérieur de la CCC. Cette dernière se propose d'accroître les facturations contractuelles de 25 % (jusqu'à 1,4 milliard de dollars) à court terme et de développer une série de débouchés afin de maintenir et d'augmenter ce volume d'activité chaque année. Étant donné qu'une grande proportion des recettes sous forme de droits proviennent de l'activité de facturation, il importe au plus haut point de soutenir une norme de facturation contractuelle axée sur la croissance pour réaliser un modèle fiable de production de droits.

### Réduction des coûts contractuels supplémentaires

La CCC compte réduire son taux de pertes dues aux coûts contractuels supplémentaires à environ 0,2 % des facturations contractuelles (taux de perte traditionnel). Bien qu'elles découlent de seulement quelques contrats problématiques, les pertes annuelles de près de cinq millions de dollars (environ 0,5 % des facturations contractuelles) subies ces dernières années ne sont pas viables. La Corporation croit être en mesure de revenir à son taux de perte traditionnel (et peut-être de le réduire) en introduisant des contrôles et des processus plus rigoureux d'atténuation des risques, en renforçant les services contractuels de base, en apprenant des succès et des échecs antérieurs, et en diminuant sa volonté globale de prendre des risques. Sortir du Programme de paiements progressifs contribuera grandement à la réalisation de cet objectif.

### Rationalisation des frais généraux

La CCC est déterminée à maintenir ses activités de frais généraux indirects (et les processus administratifs qui ne sont pas attribuables à ses secteurs d'activité de base) à moins de 20 % des coûts totaux. La direction mettra en œuvre un processus d'examen continu afin de surveiller de près et de limiter les dépenses pour éliminer les coûts non essentiels.

## Hypothèses principales de la planification quinquennale

La CCC a établi les hypothèses de planification quinquennale suivantes en projetant les principaux éléments de son budget de fonctionnement :

### VOLUME D'OPÉRATIONS QUI PRODUIT DES FACTURATIONS CONTRACTUELLES

- APPD- Augmentation annuelle de 25 millions de dollars d'après une tendance historique d'environ 3,5 % à 4 % par an.
- Aérospatiale, défense et sécurité (ADS) au plan mondial- Augmentation d'environ 23 % sur la période de planification quinquennale.
- Activités d'approvisionnement- Augmentation systématique de 10 millions de dollars par an les trois premières années de la période de planification et de 20 millions de dollars par an les deux dernières années; niveau souhaité de plus de 100 millions de dollars la cinquième année.
- Affaires commerciales internationales (ACI)- Augmentation d'environ 12 % par an.
- PTCPC – Stable à 30 millions de dollars par an d'après les restrictions actuelles du pouvoir d'emprunt.
- Projets d'IACG/I – Après avoir signé Quito (en 2005-2006), le volume d'opérations tombe à 175 millions de dollars (en 2006-2007), après quoi il augmente progressivement d'environ 6 % en moyenne par an.

### DROITS DE SERVICE

- APPD- Pas de droits.
- ADS au plan mondial – Le taux de droit moyen passe de 0,6 % en 2007-2008 à 0,75 % en 2010-2011.
- Activités d'approvisionnement- Taux de droit moyen de 3,0 % à 3,5 %.
- Affaires commerciales internationales- Le taux de droit de 1 % en 2005-2006 passe progressivement à 1,5 % en 2010-2011.
- Programme de transaction commerciale des produits des Caraïbes (PTCPC) – La CCC a entamé des discussions pour établir une stratégie conjointe avec Exportation et développement Canada (EDC) sur la gestion du PTCPC. La stratégie prévoit une réduction progressive et mesurée des dettes des Caraïbes, de même qu'une réduction proportionnelle des recettes, gérées en partenariat avec EDC. La première année de la période de planification, on suppose le statu quo (recettes produites étant donné les accords en vigueur). Toutefois, la portion de risque du droit commence à diminuer de 200 000 \$ par an si le risque est partagé entre les deux organisations. La portion du droit administratif du programme est constante à un taux moyen de 2,0 % par an.
- Projets d'IACG/I – Taux de droit moyen de 0,4 %.

### REVENU D'INTÉRÊT

L'intérêt s'accumule sur le capital social de base d'environ 40 millions de dollars et tout excédent de trésorerie issu des transactions commerciales quotidiennes.

Les taux d'intérêt sont fondés sur le taux préférentiel canadien projeté de 5,25 %, les taux cibles canadiens au jour le jour de 3,50 % et le taux des fonds fédéraux américains de 4,50 % jusqu'à la fin de l'année civile 2006. Les taux d'intérêt réels acquis sur les soldes de l'entreprise sont assujettis à l'accord bancaire actuel avec la Banque de Nouvelle-Écosse.

La CCC obtient l'intérêt au taux préférentiel canadien moins 2 % sur son compte bancaire, mais peut obtenir un peu plus sur les placements.

### **GAIN (PERTE) SUR LES OPÉRATIONS DE CHANGE**

On prévoit que le dollar canadien passera de 0,85 à 0,90 USD d'ici la fin de l'année civile 2006. La perte est mesurée sur des fonds de roulement estimatifs de 2,0 millions de USD. On suppose que la valeur du dollar ne changera pas de 2007-2008 à la fin de la période.

### **CRÉDITS PARLEMENTAIRES**

- Le financement gouvernemental de 15 969 000 \$ pour 2006-2007, approuvé par le ministre et soumis au Conseil du Trésor dans le cadre du processus de mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR), sera réduit en 2007-2008 de 220 000 \$ de plus, ce qui représente la dernière étape des réductions du CED.
- Au-delà du montant approuvé par le ministre dans la MJANR se trouvent les augmentations suivantes pour les règlements de la négociation collective qui ont été déterminées et communiquées à la Corporation par les cadres du Conseil du Trésor : 407 000 \$ pour 2006-2007 et 433 000 \$ pour 2007-2008 et les exercices suivants. Les crédits parlementaires de 2006-2007 seront donc de 16 376 000 \$ et ceux de 2007-2008 et des exercices suivants, de 16 182 000 \$.

### **COÛTS CONTRACTUELS SUPPLÉMENTAIRES**

Le niveau est fondé sur le taux de perte traditionnel de 0,2 % des facturations contractuelles de la CCC (tel qu'indiqué ci-dessus).

### **SERVICES OFFERTS PAR TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA (TPSGC)**

Le plan repose sur l'initiative visant à réduire le coût de TPSGC à 4,5 millions de dollars pour 2006-2007 et à 4,2 millions pour 2007-2008 et les exercices suivants (tel qu'indiqué ci-dessus).

### **DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT**

Les dépenses de fonctionnement augmentent au cours de la période de planification en raison de l'inflation et de la négociation collective.

## **Perspective pour 2005-2006**

La CCC prévoit actuellement un excédent de fonctionnement de 837 000 \$ pour 2005-2006, soit plus que le montant budgété de 819 000 \$. Plusieurs facteurs contribueront à ce résultat positif :

- Dans l'ensemble, on prévoit que les recettes découlant des droits de service, du service d'escompte des débiteurs, de l'intérêt sur les soldes de trésorerie et d'autres sources diverses correspondront au montant budgété de 9,3 millions de dollars. Le déficit de 218 000 \$ sur les transactions assorties de droits de service qui est entièrement attribuable à l'abandon graduel du Programme de paiements progressifs est compensé par un revenu supérieur provenant du service d'escompte des débiteurs de la CCC, du service de transfert de paiement télégraphique et des intérêts nets.
- Grâce à l'évolution positive récente de l'affaire Amertek, le niveau des frais juridiques sera moins élevé que prévu, d'où des économies évaluées à 150 000 \$ pour la période. De plus, on prévoit que les dépenses de fonctionnement et autres dépenses seront inférieures de 706 000 \$ au montant budgété en raison des postes vacants découlant de changements organisationnels et de la rationalisation des ressources en cette année de transition à une nouvelle direction et en raison de l'annulation partielle d'une obligation de longue date liée à une question d'équité salariale.

- Par ailleurs, la CCC profitera de fonds supplémentaires qui lui sont dus par suite des règlements de la négociation collective. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a déterminé que la somme de 553 000 \$, incluant des montants rétroactifs pour 2003-2004 et 2004-2005, est due à la CCC.
- Malheureusement, tous les gains positifs découlant des transactions de fonctionnement et d'intérêt seront annulés par un écart négatif de 1,6 million de dollars associé aux coûts contractuels supplémentaires. En effet, des coûts contractuels supplémentaires de 4,0 millions de dollars ont été déterminés d'après la réévaluation des coûts associés au règlement des problèmes ou des contrats contestés des années antérieures.

## Budget de fonctionnement de 2006-2007

La CCC prévoit un excédent de fonctionnement de 1,028 million de dollars en 2006-2007, légèrement plus que la perspective et le montant budgété pour 2005-2006. Des recettes nettes d'environ 9,0 millions de dollars sont prévues, 300 000 \$ de moins que la perspective pour 2005-2006. Cette diminution est principalement attribuable à la réception par la CCC du plein droit de 1,2 million de dollars associé à la signature du projet de l'aéroport de Quito en 2005-2006. En dehors de cet événement, la CCC prévoit que les recettes provenant des droits de service en 2006-2007 seront égales ou supérieures aux niveaux atteints en 2005-2006 pour tous les autres secteurs d'activité (autres que les projets d'IACG/I). On prévoit que les recettes de l'escompte des débiteurs et du transfert électronique seront à peu près semblables aux niveaux atteints en 2005-2006. Toutefois, on prévoit que le revenu d'intérêt sera d'environ 150 000 \$ plus élevé qu'en 2005-2006 en raison de meilleurs taux de rendement du capital investi combinés à des soldes de trésorerie supérieurs grâce au recouvrement fructueux des comptes débiteurs de la CCC dans le cadre du programme de l'APPD.

En ce qui concerne les dépenses prévues de la CCC (comme il est décrit ci-dessus), les coûts contractuels supplémentaires et connexes devraient être de 2,8 millions de dollars d'après le taux de perte traditionnel de 0,2 % de la CCC, tandis que les coûts des services de TPSGC devraient atteindre 4,5 millions de dollars selon le niveau de rendement. Bien que les dépenses de fonctionnement et administratives traditionnelles prévues de 15,1 millions de dollars dépassent la perspective de 14,2 millions de dollars pour 2005-2006, le niveau prévu en 2006-2007 est en réalité de 1,6 % inférieur à ce qui avait été budgété pour 2005-2006. Le montant prévu de 2005-2006 est anormalement inférieur parce que plusieurs initiatives de dépenses et mesures de dotation prévues ont été mises en attente pendant que la nouvelle équipe de direction réévaluait l'orientation de la CCC, ses processus et l'affectation de ses ressources. La nouvelle direction se propose également de consacrer 1,0 million de dollars de plus en 2006-2007 aux questions de transformation organisationnelle qu'elle a relevées lors sa réévaluation de la Corporation.

Les crédits parlementaires de 16 376 000 \$ en 2006-2007 sont fondés sur un niveau approuvé par le ministre, lequel comprend la contribution de la CCC aux réductions pangouvernementales prévues par suite des travaux du Comité d'examen des dépenses (CED), ainsi qu'une augmentation de 407 000 \$ qui a été déterminée et communiquée à la Corporation par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

## Budget d'immobilisations de 2006-2007

Conformément à l'article 124 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCC doit présenter un budget d'immobilisations.

La CCC a déterminé un besoin urgent de mettre à niveau son système de planification des ressources d'entreprise (PRE) Oracle en 2006-2007. L'initiative, qui sera financée à l'interne, est assujettie à l'approbation d'une proposition plus détaillée par le conseil d'administration. Le coût estimatif de cette initiative est de 4,0 millions de dollars. Le montant sera capitalisé et amorti sur une période de cinq ans.



Les achats courants d'équipement, de mobilier et de fournitures requis par la CCC en 2006-2007 seront de l'ordre de 200 000 \$ et sont inclus dans son budget de fonctionnement.

## Plan d'emprunt

Selon l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCC doit soumettre un plan d'emprunt à l'approbation du ministre des Finances. Dans ce plan, la CCC demande l'approbation du ministre pour exercer le pouvoir prévu à l'article 11 (1.1) de la Loi sur la CCC d'emprunter jusqu'à 80 millions de dollars ou l'équivalent en dollars américains auprès de diverses institutions financières. Cette demande d'emprunt est divisée en deux éléments : APPD/NASA et PTCP.

### APPD/NASA

La Corporation a besoin de fonds de roulement pour faciliter les programmes de l'APPD et de la NASA. La CCC paie les exportateurs canadiens qui ont un contrat de l'APPD/NASA dans les 30 jours suivant la réception de factures de bonne foi et elle doit avoir accès à une marge de crédit pour se protéger de l'éventualité où le US DoD et la NASA ne paient pas ces factures en faveur de la CCC au cours la même période. Comme la plupart des contrats de l'APPD/NASA sont en devise américaine, la CCC évite le risque lié au taux de change en étant capable d'emprunter dans la même devise. Pour la période de 2006-2007, la CCC demande 40 millions de dollars – le même niveau que l'an dernier – ou l'équivalent en dollars américains. La CCC demande également la même échéance que l'année précédente, soit jusqu'à 120 jours par facture en regard de laquelle il y a emprunt. La Corporation s'attend à emprunter en devise canadienne au taux préférentiel canadien et, s'il s'agit d'un emprunt en devise américaine, au taux préférentiel américain. La CCC gère ses besoins en dépenses d'intérêt liés à ces emprunts en établissant un budget de dépenses d'intérêt dans son budget de fonctionnement.

### PROGRAMME DE TRANSACTION COMMERCIALE DES PRODUITS DES CARAÏBES (PTCPC)

La CCC demande l'autorisation de conclure des ententes de rachat de débiteurs avec des institutions financières pour soutenir son PTCPC jusqu'à concurrence de 40 millions de dollars d'après les niveaux existants. La Corporation demande ce montant en devise canadienne ou l'équivalent en devise américaine afin de gérer le risque lié au taux de change étant donné que son programme des Caraïbes utilise les deux devises. La CCC encourt un taux d'intérêt flottant maximal égal au TIOI + 25 points pour des échéances d'au plus deux ans auprès d'un certain nombre d'institutions financières. Les coûts d'intérêt liés à ces emprunts sont plus que compensés par les taux imposés aux acheteurs des Caraïbes pour le remboursement des débiteurs de la CCC au-delà de 30 jours. Ces taux varient de 10 % à 12 % selon les garanties sous-jacentes fournies par l'acheteur.

Voici un tableau indiquant les besoins d'emprunt de la CCC pour la période de 2006 à 2011.

**PLAN D'EMPRUNT PROPOSÉ DE LA CCC 2006-2011****(AUX DATES INDIQUÉES EN M \$ CANADIENS OU L'ÉQUIVALENT EN USD)**

Description	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Emprunt à court terme pour l'APPD et la NASA (jusqu'à 120 jours)	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$
Emprunt à moyen terme pour le PTCPC (jusqu'à 2 ans)	40 \$	30 \$	20 \$	15 \$	15 \$
Demande d'emprunt totale	80 \$	70 \$	60 \$	55 \$	55 \$

## ***États financiers***

## État des opérations, 2004-2011

**TABLEAU FINANCIER 1- Etat des opérations 2004-20114**

Corporation Commercial Canadienne								
Milliers de dollars								
Budget								
de fonctionnement								
	Réel	Budget	Perspective	Proposé	Plan d'entreprise			
	2004-2005	2005-2006	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
<b>REVENUES</b>								
Opérations Commerciales								
Facturations contractuelles *1	\$ 1,165,012	\$ 1,269,150	\$ 1,103,350	\$ <b>1,400,800</b>	\$ 1,395,250	\$ 1,483,200	\$ 1,423,100	\$ 1,455,000
Honoraires	\$ 7,598	\$ 7,306	\$ 7,088	\$ <b>6,601</b>	\$ 6,317	\$ 7,091	\$ 7,227	\$ 7,979
Autres revenus	\$ 995	\$ 660	\$ 781	\$ <b>775</b>	\$ 778	\$ 802	\$ 831	\$ 859
Moins: coût des opérations commerciales	\$ (1,165,012)	\$ (1,269,150)	\$ (1,103,350)	\$ <b>(1,400,800)</b>	\$ (1,395,250)	\$ (1,483,200)	\$ (1,423,100)	\$ (1,455,000)
	\$ 8,593	\$ 7,966	\$ 7,869	\$ <b>7,376</b>	\$ 7,095	\$ 7,893	\$ 8,058	\$ 8,838
Revenu d'intérêt net								
Revenu d'intérêt	\$ 1,324	\$ 1,539	\$ 1,673	\$ <b>1,827</b>	\$ 1,872	\$ 1,936	\$ 2,009	\$ 2,060
Moins: dépenses d'intérêt	\$ (94)	\$ (163)	\$ (10)	\$ <b>(105)</b>	\$ (106)	\$ (109)	\$ (113)	\$ (116)
Gain (perte) sur le taux de change	\$ (226)	\$ (24)	\$ (200)	\$ <b>(100)</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Revenus nets</b>	\$ <b>9,597</b>	\$ <b>9,318</b>	\$ <b>9,332</b>	\$ <b>8,998</b>	\$ <b>8,862</b>	\$ <b>9,720</b>	\$ <b>9,954</b>	\$ <b>10,781</b>
<b>DÉPENSES</b>								
Coût contractuels supplémentaires et frais connexes								
Coût contractuels supplémentaires	\$ 4,950	2,478	\$ 4,029	\$ <b>2,602</b>	2,591	2,766	2,646	2,710
Frais juridiques et décaissements	\$ 232	\$ 400	\$ 250	\$ <b>200</b>	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Dépenses administratives:								
Services offerts par travaux publics								
et services gouvernementaux: Canada	\$ 5,380	\$ 5,520	\$ 5,380	\$ <b>4,500</b>	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200
Dépenses d'exploitation	\$ 15,377	\$ 15,315	\$ 14,212	\$ <b>15,077</b>	\$ 15,668	\$ 16,284	\$ 16,779	\$ 17,602
Transformation organisationnelle	\$ -	\$ -	\$ 492	\$ <b>1,000</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dépenses d'amortissement	\$ 717	\$ 817	\$ 767	\$ <b>817</b>	\$ 1,079	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Autres	\$ 197	\$ 150	\$ 105	\$ <b>150</b>	\$ 151	\$ 155	\$ 161	\$ 166
<b>Total des dépenses</b>	\$ <b>26,853</b>	\$ <b>24,680</b>	\$ <b>25,235</b>	\$ <b>24,346</b>	\$ <b>23,888</b>	\$ <b>24,506</b>	\$ <b>24,886</b>	\$ <b>25,778</b>
Résultats nets des opérations avant les								
crédits parlementaires	\$ (17,256)	\$ (15,362)	\$ (15,903)	\$ <b>(15,348)</b>	\$ (15,026)	\$ (14,786)	\$ (14,931)	\$ (14,997)
Crédits parlementaires	\$ 16,405	\$ 16,181	\$ 16,740	\$ <b>16,376</b>	\$ 16,182	\$ 16,182	\$ 16,182	\$ 16,182
<b>Exédent (déficit) d'exploitation pour l'an</b>	\$ <b>(851)</b>	\$ <b>819</b>	\$ <b>837</b>	\$ <b>1,028</b>	\$ <b>1,156</b>	\$ <b>1,396</b>	\$ <b>1,251</b>	\$ <b>1,185</b>
Trésorerie au début de l'exercice	\$ 39,964	\$ 39,113	\$ 39,113	\$ <b>39,950</b>	\$ 40,378	\$ 42,134	\$ 43,531	\$ 44,761
Trésorerie à la fin de l'exercice	\$ 39,113	\$ 39,932	\$ 39,950	\$ <b>40,978</b>	\$ 42,134	\$ 43,531	\$ 44,781	\$ 45,966

\*1 Les facturations contractuelles représentent le travail exécuté et facturé aux clients en fonction des commandes reçues

## État de l'évolution de la situation financière, 2004-2005 à 2010-2011

<b>TABEAU FINANCIER B-ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE, 2004-2005 A 2010-2011</b>							
	<b>Corporation Commerciale Canadienne</b>						
	<b>milliers de dollars</b>						
	<b>Budget</b>						
	<b>de fonctionnement</b>						
	<b>Réel</b>	<b>Perspective</b>	<b>proposé</b>		<b>Plan d'entreprise</b>		
	<b>2004-2005</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
<b>Trésorerie et dépôts à court terme au début de l'exercice</b>	\$ 50,156	\$ 56,453	\$ 43,691	\$ 37,245	\$ 39,386	\$ 40,965	\$ 43,613
<b>Activités financières:</b>							
Crédits parlementaires- exploitation	\$ 16,399	\$ 16,740	\$ 16,376	\$ 16,182	\$ 16,182	\$ 16,182	\$ 16,182
	\$ 16,399	\$ 16,740	\$ 16,376	\$ 16,182	\$ 16,182	\$ 16,182	\$ 16,182
<b>Activités d'exploitation:</b>							
Rentrées de fonds des clients	\$ 1,156,026	\$ 1,115,091	\$ 1,366,923	\$ 1,396,013	\$ 1,474,589	\$ 1,430,961	\$ 1,452,741
Intérêt et autres revenus reçus	\$ 9,823	\$ 9,532	\$ 9,098	\$ 8,862	\$ 9,720	\$ 9,954	\$ 10,781
Paiements aux fournisseurs	\$ (1,154,357)	\$ (1,131,855)	\$ (1,373,776)	\$ (1,398,687)	\$ (1,478,072)	\$ (1,433,110)	\$ (1,455,717)
Paiements d'exploitation	\$ (21,268)	\$ (20,570)	\$ (22,967)	\$ (20,228)	\$ (20,840)	\$ (21,339)	\$ (22,168)
	\$ (9,776)	\$ (27,802)	\$ (20,722)	\$ (14,041)	\$ (14,603)	\$ (13,534)	\$ (14,363)
<b>Activités d'investissement</b>							
Dépenses en capital	\$ (100)	\$ (1,500)	\$ (2,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Augmentation (diminution) de la trésorerie	\$ 6,523	\$ (12,562)	\$ (6,346)	\$ 2,141	\$ 1,579	\$ 2,648	\$ 1,819
Effet des changements des taux de change	\$ (226)	\$ (200)	\$ (100)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Trésorerie et dépôts à court terme à la fin de l'exercice</b>	\$ 56,453	\$ 43,691	\$ 37,245	\$ 39,386	\$ 40,965	\$ 43,613	\$ 45,432

## Bilan, 2004-2005 à 2010-2011

TABLEAU FINANCIER C- BILAN 2004-2005 A 2010-2011

Corporation Commerciale Canadienne Milliers de dollars							
Budget de fonctionnement							
	Réel	Perspective	Proposé		Plan d'entreprise		
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
<b>ACTIFS</b>							
sorerie et dépôts à court terme	\$ 56,453	\$ 43,691	\$ 37,245	\$ 39,386	\$ 40,965	\$ 43,613	\$ 45,432
<b>Débiteurs</b>							
Gouvernements étrangers	\$ 201,335	\$ 204,120	\$ 259,148	\$ 258,123	\$ 274,392	\$ 263,274	\$ 269,175
Gouvernement du Canada	\$ -	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Autres	\$ -	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Avances aux fournisseurs	\$ 22,304	\$ 29,400	\$ 53,445	\$ 52,800	\$ 57,803	\$ 51,420	\$ 51,938
Paiements progressifs payés ou dus	\$ 68,335	\$ 88,919	\$ 86,025	\$ 86,406	\$ 89,063	\$ 92,188	\$ 95,313
	\$ 348,427	\$ 366,630	\$ 436,363	\$ 437,215	\$ 462,722	\$ 450,994	\$ 462,357
Actifs immobilisés	\$ 1,652	\$ 2,385	\$ 5,568	\$ 4,489	\$ 3,589	\$ 2,689	\$ 1,789
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>\$ 350,079</b>	<b>\$ 369,014</b>	<b>\$ 441,931</b>	<b>\$ 441,703</b>	<b>\$ 466,311</b>	<b>\$ 453,683</b>	<b>\$ 464,146</b>
<b>PASSIFS</b>							
Créditeurs et charges à payer	\$ 191,388	\$ 193,086	\$ 245,140	\$ 244,169	\$ 259,560	\$ 249,043	\$ 254,625
Avances des clients	\$ 43,058	\$ 39,400	\$ 63,445	\$ 62,800	\$ 67,803	\$ 61,420	\$ 61,938
Paiement progressifs reçus ou dus	\$ 70,735	\$ 88,919	\$ 86,025	\$ 86,406	\$ 89,063	\$ 92,188	\$ 95,313
Marge de crédit d'exploitation bancaire	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Du au gouvernement du Canada	\$ -	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Provision pour coûts contractuels supplémentaires	\$ 4,804	\$ 6,309	\$ 5,033	\$ 4,894	\$ 5,056	\$ 4,952	\$ 5,005
	\$ 309,985	\$ 328,114	\$ 400,043	\$ 398,669	\$ 421,881	\$ 408,002	\$ 417,280
Prestations de cessation d'emploi des employés	\$ 981	\$ 950	\$ 910	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>\$ 310,966</b>	<b>\$ 329,064</b>	<b>\$ 400,953</b>	<b>\$ 399,569</b>	<b>\$ 422,781</b>	<b>\$ 408,902</b>	<b>\$ 418,180</b>
<b>AVOIR DU CANADA</b>							
Capital d'apport	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000
Bénéfices non répartis	\$ 11,113	\$ 11,950	\$ 12,978	\$ 14,134	\$ 15,531	\$ 16,781	\$ 17,966
<b>TOTAL DE L'AVOIR</b>	<b>\$ 39,113</b>	<b>\$ 39,950</b>	<b>\$ 40,978</b>	<b>\$ 42,134</b>	<b>\$ 43,531</b>	<b>\$ 44,781</b>	<b>\$ 45,966</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DE L'AVOIR</b>	<b>\$ 350,079</b>	<b>\$ 369,014</b>	<b>\$ 441,931</b>	<b>\$ 441,703</b>	<b>\$ 466,311</b>	<b>\$ 453,683</b>	<b>\$ 464,146</b>

## Besoins de fonds de roulement et de trésorerie, 2004-2005 à 2010-2011

TABLEAU FINANCIER D- BESOINS DE FONDS DE ROULEMENT ET DE TRÉSORERIE, 2004-2005 A 2010-2011							
Corporation Commerciale Canadienne							
Milliers de dollars							
Budget							
de fonctionnement							
	Réal	Perspective	Proposé	Plan d'entreprise			
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
<b>BESOINS DE FONDS DE ROULEMENT</b>							
Débiteurs	202,987	207,005	265,216	263,111	278,481	266,463	271,464
Avances des clients (nettes)	-23,154	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000
Créditeurs et charges à payer	-197,173	-200,746	-251,483	-250,363	-265,916	-255,294	-260,930
Total des fonds de roulement requis (fournis)	-17,340	-3,741	3,733	2,748	2,565	1,188	534
<b>FONDS DE ROULEMENT FOURNIS</b>							
Surplus d'apport	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Bénéfices non répartis	11,113	11,950	12,978	14,134	15,531	16,781	17,966
Total des fonds de roulement fournis	39,113	39,950	40,978	42,134	43,531	44,781	45,966
Trésorerie et dépôts à court terme	56,453	43,691	37,245	39,386	40,965	43,613	45,432
<b>Avances des clients et retenues non disponibles pour la Corporation</b>	10,292	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Trésorerie disponible pour la Corporation	46,161	33,691	27,245	29,386	30,965	33,613	35,432

## Budget de fonctionnement, 2006-2007

TABLEAU FINANCIER E-BUDGET DE FONCTIONNEMENT 2006-2007

<b>CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE</b>					
<b>Milliers de dollars</b>					
	<b>2005-2006</b>		<b>2006-2007</b>		
	<b>Budget</b>	<b>Perspective</b>	<b>Budget Principal des dépenses</b>	<b>Budget Proposé</b>	<b>Budget principal des dépenses</b>
<b>REVENUES</b>					
<u>Opérations commerciales</u>					
facturations contractuelles	\$ 1,269,150	\$ 1,103,350	\$ -	\$ 1,400,800	\$ -
Honoraires	\$ 7,306	\$ 7,088	\$ 7,663	\$ 6,601	\$ 7,052
Autre revenus	\$ 660	\$ 781	\$ 606	\$ 775	\$ 721
Moins: coût des opérations commerciales	\$ (1,269,150)	\$ (1,103,350)	\$ -	\$ (1,400,800)	\$ -
	\$ 7,966	\$ 7,869	\$ 8,269	\$ 7,376	\$ 7,773
<u>Revenu d'intérêt net:</u>					
Revenu d'intérêt	\$ 1,539	\$ 1,673	\$ 1,635	\$ 1,827	\$ 2,023
Moins: dépenses d'intérêt	\$ (163)	\$ (10)	\$ (1,187)	\$ (105)	\$ (209)
Gain (perte) sur le change étranger	\$ (24)	\$ (200)	\$ -	\$ (100)	\$ (24)
<b>Revenu net</b>	<b>\$ 9,318</b>	<b>\$ 9,332</b>	<b>\$ 8,717</b>	<b>\$ 8,998</b>	<b>\$ 9,563</b>
<b>DÉPENSES</b>					
<u>Coûts contractuels supplémentaires et frais connexes</u>					
Coûts contractuels supplémentaires	\$ 2,478	\$ 4,029	\$ 1,799	\$ 2,602	\$ 2,593
Frais juridiques et décaissements	\$ 400	\$ 250	\$ 408	\$ 200	\$ 408
<u>Dépenses administratives:</u>					
Services offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	\$ 5,520	\$ 5,380	\$ 6,020	\$ 4,500	\$ 5,626
Dépenses de fonctionnement	\$ 15,315	\$ 14,212	\$ 16,067	\$ 15,077	\$ 15,950
Transformation organisationnelle	\$ -	\$ 492	\$ -	\$ 1,000	\$ -
Amortissement	\$ 817	\$ 767	\$ 717	\$ 817	\$ 817
Autres	\$ 150	\$ 105	\$ 105	\$ 150	\$ 138
<b>Total des dépenses</b>	<b>\$ 24,680</b>	<b>\$ 25,235</b>	<b>\$ 25,116</b>	<b>\$ 24,346</b>	<b>\$ 25,532</b>
Résultats nets des opérations avant les appropriation					
	\$ (15,362)	\$ (15,903)	\$ (16,399)	\$ (15,348)	\$ (15,969)
crédits parlementaires	\$ 16,181	\$ 16,740	\$ 16,399	\$ 16,376	\$ 15,969
Excédent (déficit) de fonctionnement pour l'exercice	\$ 819	\$ 837	\$ -	\$ 1,028	\$ -



## Analyse des écarts, 2004-2005

TABLEAU FINANCIER F - ANALYSE DES ÉCARTS 2004-2005

CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE				
ANALYSE DES ÉCARTS				
BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATION POUR L'ANNÉE SE TERMINE LE 31 MARS 2005				
Milliers de dollars				
	Réel	2004-2005 Budget	Écart	Explications
<b>RECETTES</b>				
<b>Transactions commerciales</b>				
Facturations contractuelles	\$ 1,165,012	\$ 1,204,988	\$ (39,976)	Causé par un niveau de facturation légèrement inférieur à ce qui était prévu. Les facturations reflètent l'incidence du travail exécuté sur le volume des affaires. Les facturations sont distinctes du volume des affaires qui constitue le terme utilisé pour décrire la valeur totale des contrats et des modifications signés durant l'exercice.
Droits de service	\$ 7,598	\$ 7,171	\$ 427	Les honoraires ont dépassé le total visé, principalement à cause d'une série de contrats avec CCTP.
Autre revenu	\$ 995	\$ 550	\$ 445	La Corporation continue de bénéficier du programme d'escompte des débiteurs car plus d'exportateur ont accès au service contribuant à un total de plus 800 000\$ de revenu comparativement aux 550 000 \$ visés. Un renversement de 200 000 \$ d'un passif en cours a également contribué à l'écart.
Moins: coût des transactions commerciales	\$ (1,165,012)	\$ (1,204,988)	\$ 39,976	Correspond aux facturations contractuelles suite à la nature "réciproque" des contrats de la CCC.
Revenu d'intérêt net	\$ 8,593	\$ 7,721	\$ 872	
Revenu d'intérêt	\$ 1,324	\$ 1,336	\$ (12)	Les soldes de trésorerie ont été maintenus tel que prévu.
Moins dépenses d'intérêts	\$ (94)	\$ (1,037)	\$ 943	Les coûts d'emprunts commerciaux ont été réduits considérablement en raison des efforts de perception des débiteurs beaucoup plus élevés pour les affaires de la CCC avec l'APPD.
Gains (perte) sur le change étranger	\$ (226)	\$ (50)	\$ (176)	Suite à la conversion des actifs en dollars américains en dollars canadiens, dont la devise s'est renforcée en regard de sa contrepartie américaine. La CCC a convertie une portion substantielle de ses fonds en dollars américains en 2003-2004 afin de minimiser l'impact de la conversion en gains ou pertes du change étrangers.
<b>Recettes nettes</b>	<b>\$ 9,597</b>	<b>\$ 7,970</b>	<b>\$ 1,627</b>	
<b>DÉPENSES</b>				
<b>Coût contractuels supplémentaires et frais connexes</b>				
Coût contractuels supplémentaires	\$ 4,950	\$ 1,689	\$ 3,261	Plus de 85% du coût total provient de contrats problématiques qui ont été répartis dans tous les secteurs d'activités.
Frais juridiques et décaissement	\$ 232	\$ 400	\$ (168)	La majeure partie du coût est associée à la cause Amertek. Le coût est partagé également avec TPSGC. Bien que les coûts et l'activité connexes aient respecté essentiellement le budget, 200 000\$ ont été compensés par un renversement d'un montant non requis de l'année précédente.
<b>Dépenses administratives:</b>				
Services offerts par travaux publics et Services gouvernement Canada	\$ 5,380	\$ 5,808	\$ (428)	Ces coûts sont négociés chaque année d'après le niveau de service projeté requis par la Corporation. Tous les coûts au-dessus de 5.2 millions de dollars de base liés à l'APPD sont recouverts sous forme d'honoraires des exportateurs.
Exploitation, amortissement et autres dépenses	\$ 16,291	\$ 16,083	\$ 208	La Corporation a pu maintenir les dépenses selon le budget malgré l'arrivée de plusieurs dépenses imprévues.
<b>Total des dépenses</b>	<b>\$ 26,853</b>	<b>\$ 23,980</b>	<b>\$ 2,873</b>	
<b>Résultats nets des opérations avant les crédits parlementaires</b>				
crédits parlementaires	\$ (17,256)	\$ (16,010)	\$ (1,246)	
Crédits parlementaires	\$ 16,405	\$ 16,399	\$ 6	
Excédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	\$ (851)	\$ 389	\$ (1,240)	

## Analyse des écarts, 2005-2006

**TABLEAU FINANCIER G- ANALYSE DES ECARTS 2005-2006**

<b>Corporation Canadienne Commerciale</b>				
<b>Milliers de dollars</b>				
	<b>2005-2006</b>			
	<b>Perspective</b>	<b>Budget</b>	<b>Écart</b>	<b>Explications</b>
<b>REVENUES</b>				
<i>Opérations commerciales</i>				
Facturations contractuelles	\$ 1,103,350	\$ 1,269,150	\$ (165,800)	Causé par un niveau de facturation légèrement inférieur à celui prévu durant l'exercice. Les facturations reflètent l'incidence du travail exécuté sur le volume d'affaires. Les facturations sont distinctes du volume d'affaires qui constitue le terme utilisé pour décrire la valeur totale des contrats et des modifications signés durant l'exercice.
Honoraires	\$ 7,088	\$ 7,306	\$ (218)	L'écart prévu sous le budget est entièrement attribuable au ralentissement du programme de paiements progressifs. La Corporation prévoyait générer quelque 250 000\$ provenant de ce secteur d'activité.
Autres revenus	\$ 781	\$ 660	\$ 121	Les revenus tirés du service d'escompte des débiteurs et du service de transfert électronique des paiements ont été d'environ 100 000\$ supérieurs au niveau prévus.
Moins coût des opérations commerciales	\$ (1,103,350)	\$ (1,269,150)	\$ 165,800	
	\$ 7,869	\$ 7,966	\$ (97)	Correspond aux facturations contractuelles suite à la nature "réciproque" des contrats de la CCC.
<i>Revenu d'intérêt net</i>				
Revenu d'intérêt	\$ 1,673	\$ 1,539	\$ 134	Le résultat positif prévu est attribuable au succès continu de la CCC en ce qui concerne la perception débiteurs du gouvernement américain.
Moins dépenses d'intérêt	\$ (10)	\$ (163)	\$ 153	Grâce à la perception efficace des ses débiteurs du gouvernement américain la Corporation n'a pas eu à utiliser sa marge d'emprunt.
Gain (perte) sur le change étranger	\$ (200)	\$ (24)	\$ (176)	Suite à la conversion des actifs en dollars américains en dollars canadiens, dont la devise s'est renforcée en regard de sa compagnie américaine.
<b>Revenus nets</b>	<b>\$ 9,332</b>	<b>\$ 9,318</b>	<b>\$ 14</b>	
<b>DÉPENSES</b>				
<i>Coût contractuels supplémentaires et frais connexes</i>				
Coût contractuels supplémentaires	\$ 4,029	\$ 2,478	\$ 1,551	Suite à la réévaluation des coûts requis pour régler le problème ou les contrats contestés et reportés des années antérieures.
Frais juridiques et décaissements	\$ 250	\$ 400	\$ (150)	La majeure partie du coût est associée à la cause Amertek. Le coût est partagé également avec TPSGC. En raison des développements positifs de la cause.
<i>Dépenses administratives</i>				
Service offerts par Travaux publics et services Gouvernementaux	\$ 5,380	\$ 5,520	\$ (140)	C'est coûts sont négociés chaque année d'après le niveau de service projeté requis pas la Corporation. Tous les coûts au-dessus des 5.2 millions de dollars de base liés à l'APPD sont recouvert sous forme d'honoraires des exportateurs
Fonctionnement, amortissement et autres dépenses	\$ 15,576	\$ 16,262	\$ (706)	Le résultat sous le budget visé est attribuable aux postes vacants découlant des changements organisationnels et de la rationalisation des ressources durant une année de transition sous la nouvelle direction. Le renversement de 375 000\$ associés à un passif qui existait depuis des années a également contribué à l'écart, mais la question à été réglée à un montant inférieur
<b>Total des dépenses</b>	<b>\$ 25,235</b>	<b>\$ 24,680</b>	<b>\$ 555</b>	
Résultats nets des opérations avant les crédits parlementaires	\$ (15,903)	\$ (15,362)	\$ (541)	
Crédits parlementaires	\$ 16,740	\$ 16,181	\$ 559	Fonds supplémentaires dus à la corporation suite à la ronde 4 de la négociation collective. Le montant comprends les sommes rétroactives de 2003-2004 et 2204-2005 en plus des montants dus pour 2005-2006
Exédent (déficit) d'exploitation pour l'exercice	\$ 837	\$ 819	\$ 18	

## Acronymes

- ACDI** – Agence canadienne de développement international
- ACDI-PCI** – Programme de coopération industrielle de l'Agence canadienne de développement international
- ACI** – Affaires commerciales internationales
- ADS** – Aérospatiale, défense et sécurité
- AEC** – Affaires étrangères Canada
- AECIC** – Affaires étrangères et Commerce international Canada
- APD** – Aide publique au développement
- APPD** – Accord sur le partage de la production de défense
- CAD** – Comité d'aide au développement
- CCC** – Corporation commerciale canadienne
- CED** – Comité d'examen des dépenses
- CICan** – Commerce international Canada
- CRDI** – Centre de recherches pour le développement international
- DCMA** – Defense Contract Management Agency
- DDI** – Direction du développement international
- DSCA** – Defense Security Cooperation Agency
- EDC** – Exportation et développement Canada
- FFI** – Facilité de financement internationale
- FICA** – Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique
- G8** – Pays du « groupe des huit »
- GRE** – Gestion des risques d'entreprise
- IACG** – Ingénierie, approvisionnement, construction et gestion
- IACG/I** – Ingénierie, approvisionnement, construction et gestion/Immobilisations
- IDA** – Association internationale de développement
- IFI** – Institution financière internationale
- ITAR** – International Trade in Armaments Regulations
- LGFP** – *Loi sur la gestion des finances publiques*
- MDN** – Ministère de la Défense nationale
- MJANR** – Mise à jour annuelle des niveaux de référence
- NASA** – National Aeronautics and Space Administration
- NPDA** – Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
- ODM** – Objectifs de développement du millénaire
- ONG** – Organisations non gouvernementales
- PIB** – Produit intérieur brut
- PPP** – Programme de paiements progressifs

**PRE** – Planification des ressources d'entreprise

**PTCPC** – Programme de transaction commerciale des produits des Caraïbes

**QDR** – *Quadriennial Defense Review*

**RIR** – Retombées industrielles et régionales

**RNB** – Revenu national brut

**RSE** – Responsabilité sociale des entreprises

**SDC** – Service des délégués commerciaux

**TIOL** – Taux interbancaire offert à Londres

**TPSGC** – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

**UNICEF** – Fonds des Nations Unies pour l'enfance

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

**USD** – Dollars américains

**VBL** – Véhicule blindé léger

## NOTES

---

<sup>i</sup> Cotis, Jean-Philippe. « Less Robust Than Meets the Eye? » *Organisation de coopération et de développement économiques*, 17 janvier 2006, <http://www.oecd.org/dataoecd/41/33/35755962.pdf>.

<sup>ii</sup> « Military Assistance: International Military Education and Training, Foreign Military Financing, Peacekeeping Operations » US Department of State, 18 janvier 2006, <http://www.state.gov/documents/organization/42258.pdf>.

<sup>iii</sup> Office of the Under Secretary of Defense (Comptroller), « National Defense Budget Estimates for FY 2006 », United States Department of Defense, 17 janvier 2006, [http://www.defenselink.mil/comptroller/defbudget/fy2006/fy2006\\_greenbook.pdf](http://www.defenselink.mil/comptroller/defbudget/fy2006/fy2006_greenbook.pdf).

<sup>iv</sup> Lieutenant General Ronald Kadish, et coll., « Defense Acquisition Performance Assessment », Defence Acquisition Assessment Project, 12 janvier 2006, <http://www.nasites.com/cmprojects/projects/1188/docs/DAPA%2012-22%20WEB%20Exec%20Summary.pdf>.

<sup>v</sup> « Chair's Summary », G8, 16 janvier 2006, <http://www.g8.gov.uk/servlet/Front?pagename=OpenMarket/Xcelerate/ShowPage&c=Page&cid=1119518698846>.

<sup>vi</sup> Francois Bourguignon, et coll., « Global Development Finance: Mobilizing Finance and Managing Vulnerability », Banque mondiale, 5 janvier 2006, <http://siteresources.worldbank.org/INTGDF2005/Resources/gdf05complete.pdf>.

<sup>vii</sup> *ibid*

<sup>viii</sup> *ibid*.