

Au service de la croissance des exportations canadiennes

Rapport annuel 2017-2018

Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration

Diversification des affaires

Faire preuve d'une responsabilité organisationnelle et sociale exemplaire



Agence canadienne de passation de contrats internationaux de gouvernement à gouvernement

MANDAT

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

MISSION

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

ENGAGEMENT

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



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

Téléphone : 1-613-996-0034 Télécopieur : 1-613-995-2121
Sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-800-748-8191
www.ccc.ca/fr-ca

La Corporation commerciale canadienne et son logo constituent des marques de commerce de la Corporation commerciale canadienne. Toutes autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'information présentée peut être modifiée sans préavis. La Corporation commerciale canadienne n'est aucunement responsable des renseignements inexacts qui pourraient se trouver dans le présent rapport. © Corporation commerciale canadienne, 2018.

Tous droits réservés.

TABLE DES MATIÈRES

La CCC partout dans le monde	2
Faits saillants des projets	4
Points saillants du rendement de 2017-2018	5
Message du président	7
Message du président et chef de la direction	8
Au service de la croissance des exportations canadiennes	10
Rendement par rapport aux objectifs	20
Résultats financiers	22
Commentaires et analyse de la direction	23
Engagement de la CCC à l'égard de la gestion du risque	33
Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers	37
Rapport de l'auditeur indépendant	38
États financiers et notes	40
Aperçu de la CCC	66
Conseil d'administration	73
Haute direction	78
Glossaire	80



Veuillez noter ce qui suit : Tous les chiffres sont en dollars canadiens sauf indication contraire.

La CCC partout dans le monde

CANADA

La CCC fournit un appui aux programmes d'aide internationale du gouvernement du Canada, notamment le Programme d'aide au renforcement des capacités anti-terroristes et le Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité.

ÉTATS-UNIS

Ventes de 692,6 M\$ aux États-Unis dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) en 2017-2018.

BERMUDES

Contrat avec Aecon Construction Group Inc. pour la réalisation d'un projet de réaménagement d'un aéroport avec le gouvernement des Bermudes.

MEXIQUE

Contrat avec Cascade Aerospace Inc. pour la modernisation d'un aéronef C-130 Hercules pour la force aérienne du Mexique.

SAINT-KITTS-ET-NEVIS

Contrat avec JV Driver Projects pour la construction d'une jetée réservée aux navires de croisière au port Zante de Saint-Kitts, dans les Caraïbes.

HONDURAS

Contrat avec Canadian Bank Note Company Limited pour l'exploitation du système national de loterie électronique du Honduras.

BR

BARBADE

Contrat avec Cowater Sogema pour la réalisation d'un projet de compteurs d'eau intelligents avec la Barbados Water Authority.

CUBA

54,25 M\$ de ventes des exportateurs canadiens destinées aux secteurs du sucre et du tourisme de Cuba en 2017-2018. Plus de 1 G\$ de ventes à Cuba depuis 1991.

Avec une représentation à l'étranger dans trois régions et un accent mis sur des secteurs et marchés cibles, la CCC peut aider les exportateurs canadiens à avoir accès à des possibilités partout dans le monde. Elle a été active dans 78 pays en 2017-2018.



CAMEROUN

Contrat avec Magil Construction pour aider le ministère du Sport et de l'Éducation physique du Cameroun à réhabiliter le Stade de la réunification de Douala, au Cameroun, en préparation pour la Coupe d'Afrique des nations de 2019.



BANGLADESH

Contrat avec Canpotex Limited pour la vente de potasse à la Bangladesh Agricultural Development Corporation.

BR

BR

BR BUREAUX RÉGIONAUX

La CCC compte trois directeurs régionaux installés dans les ambassades du Canada à Lima (Pérou) pour l'Amérique du Sud et le Mexique, à Abou Dhabi (Émirats arabes unis) pour le Moyen-Orient, et à Bangkok (Thaïlande) pour l'Asie.

Faits saillants des projets



CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE JETÉE RÉSERVÉE AUX NAVIRES DE CROISIÈRE À SAINT-KITTS-ET-NEVIS

La CCC travaille avec JV Driver Projects (dont le siège social se trouve à Leduc, en Alberta) afin d'améliorer l'infrastructure touristique de Saint-Kitts-et-Nevis. Port Zante est une installation réservée aux navires de croisière qui compte actuellement une jetée réservée aux navires de croisière, ce qui limite le nombre d'appels de croisiéristes. La CCC a signé un contrat de 54 millions de dollars avec l'autorité portuaire et aéroportuaire afin de fournir une deuxième jetée réservée aux navires de croisière qui permettra l'accostage simultané de deux navires de croisière de classe Oasis (les plus gros navires de croisière au monde) supplémentaires, ce qui permettrait d'accueillir plus de visiteurs dans l'île et d'accroître l'activité économique. Ce projet est en accord avec les efforts actuellement déployés par le gouvernement du Canada dans la région pour la reconstruction après l'ouragan.



ASSURER LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE AU BANGLADESH

En 2017-2018, la CCC a signé son quatrième contrat consécutif avec la Bangladesh Agricultural Development Corporation pour la livraison de potasse de Canpotex Limited (dont le siège social se situe à Saskatoon, en Saskatchewan), pour une valeur d'environ 46 millions de dollars. La potasse canadienne est une exportation essentielle au secteur agricole du Bangladesh et est un moteur de développement économique continu. Dans le cadre de ce contrat, Canpotex travaille avec une entreprise locale au Bangladesh pour enseigner aux agriculteurs locaux comment améliorer le rendement et la productivité de leurs cultures grâce à l'application d'un fertilisant équilibré, ce qui contribuerait à la sécurité alimentaire dans le pays.



AIDER LE CAMEROUN À SE PRÉPARER À ACCUEILLIR LA COUPE D'AFRIQUE DES NATIONS DE 2019

La CCC a signé un contrat de gouvernement à gouvernement avec le ministère du Sport et de l'Éducation physique du Cameroun pour réhabiliter le Stade de la réunification de Douala, au Cameroun. Il s'agit du plus gros contrat d'exportation canadien jamais conclu avec le Cameroun, avec une valeur de 126 millions de dollars. Les travaux sur le stade à ciel ouvert sont entrepris pour aider le Cameroun à se préparer à accueillir la Coupe d'Afrique des nations de 2019, la principale compétition de l'association de football internationale en Afrique. Une fois terminé, le stade aura une capacité d'environ 38 800 places. La CCC travaille avec Magil Construction, une entreprise de construction établie à Montréal ayant une grande expérience internationale dans la construction, afin de réaliser le projet.



L'AÉROPORT INTERNATIONAL L.F. WADE OBTIENT LE CONTRAT DE L'ANNÉE

Le projet de l'aéroport international L.F. Wade des Bermudes a gagné le prix du contrat d'aéroport nord-américain de l'année 2017 d'*IJ Global* pour son approche novatrice utilisant un partenariat public-privé hybride et une structure de gouvernement à gouvernement. Ce projet de réaménagement d'aéroport de 274 millions de dollars américains entre Aecon Construction Group Inc., la CCC et le gouvernement des Bermudes a été fermé des points de vue commercial et financier en mars 2017 et a fourni aux Bermudes un aéroport international de classe mondiale. Parmi les principales caractéristiques, mentionnons un nouveau terminal ayant un aspect et une atmosphère bermudiens, ainsi que des technologies de pointe sur le plan de la conservation de l'eau et de l'énergie.



Points saillants du rendement de 2017-2018



182

Nombre d'exportateurs canadiens qui ont utilisé les services contractuels de la CCC



1,3 G \$

Valeur des contrats signés



2,4 G \$

Opérations commerciales*



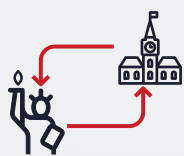
78

Nombre de pays où la CCC exerçait des activités



21

Nombre de pays qui ont reçu du soutien en nature du gouvernement du Canada facilité par les services d'approvisionnement de la CCC



96

Nombre d'exportateurs canadiens qui ont fourni des biens et services au département de la Défense (DoD) des États-Unis



5 300

Nombre d'emplois canadiens directement soutenus par des contrats avec le DoD des États-Unis



11 900

Nombre d'emplois canadiens à valeur ajoutée soutenus par des activités de la CCC dans tous les secteurs



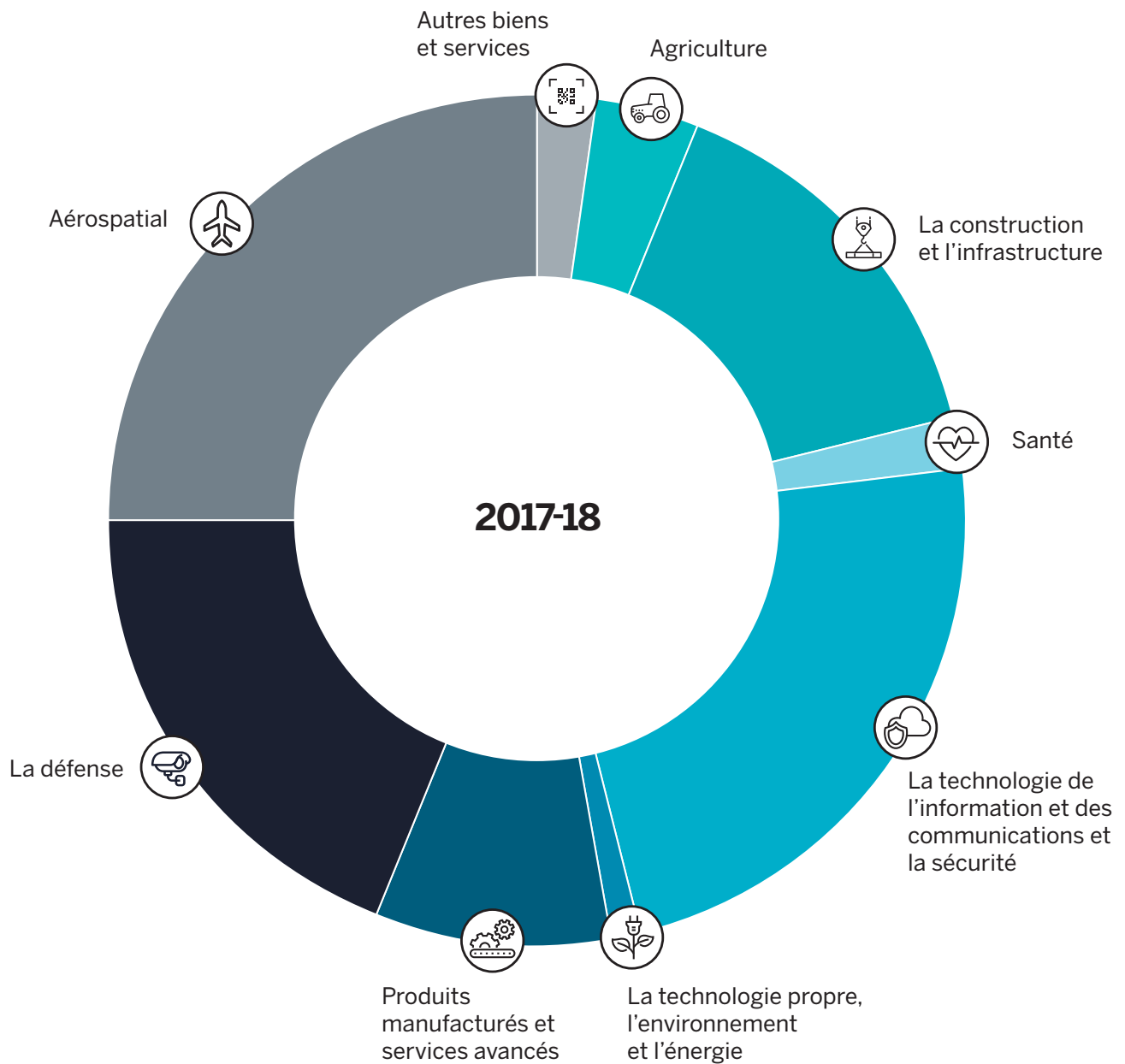
33 %

Pourcentages de petits et moyens exportateurs (PME) dans la base d'exportateurs de la CCC

* Les opérations commerciales renvoient à la valeur des biens et services livrés

VALEUR TOTALE DES CONTRATS SIGNÉS PAR SECTEUR D'INDUSTRIE

Le tableau ci-dessous illustre la valeur des contrats signés en 2017-2018 de 1,265 milliard de dollars par secteur d'activités et par secteurs industriels canadiens qui profitent des activités de ventes internationales de la CCC.



Message du président



Je suis heureux de présenter le Rapport annuel 2017-2018 de la Corporation commerciale canadienne (CCC). Il est bien connu que le commerce international est un moteur important de l'économie canadienne. Avec l'accroissement des risques et de la complexité du commerce mondial, l'importance des services de la CCC augmente aussi. L'année dernière, la CCC a soutenu 182 exportateurs canadiens, livré pour 2,4 milliards de dollars en biens et services canadiens à l'étranger et soutenu environ 11 900 emplois à valeur ajoutée pour les Canadiens. Ces ventes comprenaient souvent des technologies de pointe et de classe mondiale dans l'industrie créées grâce à l'innovation et aux investissements au Canada. Cela se traduit par des augmentations de recettes pour les exportateurs canadiens, un renforcement de l'économie canadienne et des emplois à long terme pour les Canadiens.

Il est évident que la CCC a un rôle important à jouer pour soutenir le programme commercial et d'investissement progressif du Canada, et je suis fier de m'être joint récemment à la CCC en tant que président du Conseil d'administration. Je suis impatient de mettre mon expérience dans la balance pour aider la CCC à avancer dans ses efforts de diversification à l'appui de son mandat. S'appuyant sur ses principaux points forts et sur les secteurs qui profitent le plus du modèle de gouvernement à gouvernement, la CCC s'est positionnée pour se concentrer sur les secteurs clés qui sont en croissance et qui reflètent les priorités du gouvernement du Canada.

La CCC se trouve dans une position idéale pour miser sur la réputation internationale du gouvernement du Canada afin d'accroître la réussite des exportateurs canadiens sur des marchés étrangers compétitifs. La CCC respecte les normes éthiques et d'intégrité les plus élevées dans ses activités et accorde une grande importance à la transparence, à l'établissement de rapports publics et à la bonne gouvernance. À cet égard, je suis heureux de l'importance constante que la CCC accorde aux programmes de lutte contre la subornation et la corruption afin de s'assurer que la réputation positive du gouvernement du Canada est maintenue. La CCC s'efforce d'accorder une importance encore plus grande à ces programmes et améliorera ses politiques et ses procédures visant à soutenir ses pratiques, conformément aux lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour les entreprises multinationales et aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU.

L'une des priorités de premier plan du Conseil d'administration est de continuer à trouver des façons novatrices de soutenir un vaste éventail d'exportateurs canadiens, tout en surveillant la gestion des affaires de la CCC et en s'assurant que les valeurs essentielles de la CCC sont prises en considération dans tous ses efforts. Mes collègues et moi prenons ce rôle très au sérieux, et nous continuerons

à travailler pour nous assurer que les résultats de la CCC satisfont aux attentes du gouvernement du Canada.

Je veux profiter de cette occasion pour remercier monsieur Stephen J. Sorocky, qui a été président par intérim du Conseil d'administration pendant les deux dernières années. Nous sommes extrêmement reconnaissants de sa contribution à l'évolution du développement des affaires qui ont eu lieu à cette période. J'aimerais aussi reconnaître le dévouement et l'engagement des membres du Conseil d'administration de la CCC qui donne leur temps et leur expérience pour soutenir la CCC et, au bout du compte, le programme commercial du gouvernement. Le Conseil d'administration continue à appuyer l'engagement du gouvernement envers la diversité et l'inclusion dans un processus de nomination transparent et fondé sur le mérite pour pourvoir les postes vacants au sein du Conseil d'administration de la CCC.

Enfin, au nom du Conseil d'administration, j'aimerais remercier l'équipe de la haute direction de la CCC et tous les employés de la CCC pour leur leadership et leur dévouement dans la prestation de services exceptionnels de passation de contrats, ce qui permet à la CCC d'améliorer sa valeur en tant que partenaire des exportateurs canadiens sur des marchés mondiaux compétitifs. Ensemble, nous sommes impatients de travailler avec de nouveaux exportateurs canadiens, d'approfondir notre relation avec les acheteurs étrangers et les intervenants gouvernementaux et de continuer à apporter la prospérité et la croissance à des entreprises partout au Canada.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Harrison', written over a white background.

Douglas J. Harrison
Président, Conseil d'administration

Message du président et chef de la direction



Au fur et à mesure que le monde devient plus compétitif, les entreprises canadiennes font face à de nouvelles difficultés. En conséquence, le mandat de la CCC et sa capacité à fournir aux exportateurs canadiens un avantage concurrentiel sont devenus de plus en plus pertinents. Les services de la CCC sont inclusifs et font connaître le Canada à l'étranger tout en faisant la promotion de son image de marque en matière d'économie, tout en favorisant la croissance des exportations canadiennes.

Le modèle d'affaires de la CCC est unique au monde. Les contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC servent à renforcer les relations commerciales bilatérales entre le Canada et d'autres nations alliées, aident à réduire le risque pour les acheteurs étrangers et les exportateurs canadiens et peuvent mener à des coûts moindres de développement des affaires et à des délais plus courts de passation de contrat pour les exportateurs. Cela fournit aux exportateurs canadiens de l'aide à l'exportation vers des marchés internationaux complexes.

En misant sur sa longue expérience dans le développement des affaires, la CCC s'est concentrée sur la mise en œuvre d'une stratégie de diversification en 2017. Des ressources ont été consacrées au repérage de secteurs axés sur les exportations qui apportent des contributions importantes d'un point de vue stratégique à l'économie du Canada en termes d'emploi, de recherche et développement, d'innovation et de productivité. Je suis heureux de dire que nous avons fait de grands pas en augmentant le soutien que nous offrons aux exportateurs canadiens dans les cinq secteurs suivants : (1) l'aérospatiale civile, (2) la construction et l'infrastructure, (3) la technologie propre, l'environnement et l'énergie, (4) la technologie de l'information et des communications et la sécurité, ainsi que (5) la défense.

La stratégie de diversification de la CCC fait en sorte qu'un grand nombre d'exportateurs canadiens, notamment des petites et moyennes entreprises, utilisent les services de la CCC. Pour s'adapter au volume de travail associé à cette augmentation de l'activité des clients, la CCC s'est efforcée de promouvoir une culture d'amélioration continue. Au fil des ans, la CCC a raffiné ses processus et systèmes pour refléter des changements dans notre environnement opérationnel, et nous nous sommes montrés prêts et capables de nous adapter et de devenir plus efficaces. Actuellement, nous améliorons nos efforts précédents en fournissant de meilleurs outils et de la formation au personnel. Des efforts pour renforcer et simplifier les procédures de passation de contrats sont maintenant entrepris pour veiller à ce que les clients de tous les secteurs aient une expérience de services de passation de contrats efficaces et efficaces. Je suis très fier du

dévouement et de l'enthousiasme du personnel de la CCC pour apporter les changements qui renforceront la proposition de valeur globale de la CCC.

Tout au long de l'année, la CCC a accordé la priorité au perfectionnement continu de ses pratiques en matière de ressources humaines. Des progrès importants ont été réalisés dans l'amélioration de la planification de la relève, la gestion du rendement et les activités de mobilisation des employés dans le but d'attirer un effectif diversifié et hautement qualifié et de le maintenir en poste.

La réussite de la CCC l'année dernière est mesurée par son impact quand vient le temps d'aider des entreprises canadiennes innovantes et de gagner des contrats partout dans le monde. Dans ce contexte, la CCC compte de nombreuses réussites. Qu'il s'agisse de livrer de la potasse au Bangladesh ou de soutenir la construction d'une jetée réservée aux navires de croisière à Saint-Kitts-et-Nevis, la proposition de valeur de la CCC aide de nombreuses industries canadiennes variées sur divers marchés étrangers.

En 2017-2018, la CCC a signé des contrats d'exportation de 1,3 milliard de dollars et a été active dans 78 pays partout dans le monde. La CCC continue à travailler main dans la main avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, Affaires mondiales Canada et Exportation et développement Canada (EDC) de même qu'avec d'autres intervenants clés pour s'assurer que ses efforts pour aider les fournisseurs canadiens et les acheteurs internationaux s'harmonisent avec les priorités du gouvernement du Canada.

Plus particulièrement, la CCC a soutenu le programme commercial et d'investissement progressif du gouvernement en fournissant du soutien aux exportateurs canadiens dans des régions ou secteurs où des acheteurs étrangers sont intéressés par la passation de contrats de gouvernement à gouvernement. Les marchés cibles de la CCC – les États-Unis, le Moyen-Orient, l'Amérique latine, les Caraïbes, l'Asie et l'Afrique complètent l'accent mis par le gouvernement sur l'expansion du commerce avec les grands marchés à croissance rapide tout en approfondissant les liens commerciaux avec les partenaires traditionnels.

De plus, la représentation étrangère de la CCC au Pérou, aux Émirats arabes unis et en Thaïlande renforce davantage la position des exportateurs canadiens dans ces régions.

La CCC peut compter sur un Conseil d'administration dévoué qui a à cœur le mandat et la proposition de valeur de la Corporation. À ce stade-ci, j'aimerais souhaiter la bienvenue à notre nouveau président du Conseil d'administration, M. Douglas J. Harrison. Nommé en février 2018, M. Harrison a une vision convaincante pour la CCC qui s'appuie sur les progrès que celle-ci a réalisés jusqu'à maintenant. Il met clairement l'accent sur la gestion des risques et la bonne gouvernance, et je suis convaincu que cela aidera la CCC à continuer à obtenir des résultats supérieurs et à exécuter efficacement son mandat de soutenir les exportateurs canadiens.

Du point de vue du leadership, la CCC a continué à évoluer et à se renforcer en 2017-2018. En janvier 2018, la CCC a accueilli Michelle Taylor comme vice-présidente, Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation. M^{me} Taylor possède une vaste expérience de la pratique privée et du secteur industriel. En mai 2018, M. Ian McLeod s'est joint à la CCC à titre de vice-président, Développement des affaires et Ventes. M. McLeod apporte avec lui plus de 22 ans d'expérience d'exploitation d'une entreprise du secteur privé, axée sur l'expansion des activités et sur la livraison de grands projets d'ingénierie de système pour le gouvernement et les clients commerciaux partout dans le monde. J'aimerais remercier M^{me} Tamara Parschin-Rybkin et M. Jacques Greffe, qui ont tous deux pris leur retraite de la CCC en 2017-2018 après plusieurs années de service au gouvernement du Canada. M^{me} Parschin-Rybkin s'est jointe à la CCC en septembre 2006 en tant que vice-présidente, Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation, tandis que M. Greffe s'est joint à la CCC en novembre 2009 en tant que vice-président, Défense et Gestion des contrats. M. Cameron McKenzie, qui s'est joint à la CCC en octobre 2015 en tant que vice-président, Développement des affaires et Ventes, a aussi quitté la Corporation pendant la dernière année afin de travailler dans le secteur privé. Ces trois personnes ont apporté de l'énergie et des conseils d'experts à la Corporation et ont quitté la CCC à un moment où nous avons une stratégie claire et établie de développement des affaires afin de faire pression pour un portefeuille plus diversifié d'exportateurs canadiens travaillant avec la CCC.

Pour terminer, j'aimerais remercier le personnel de la CCC, le Conseil d'administration et le ministre du Commerce international, l'honorable François-Philippe Champagne, et son effectif pour les conseils qu'ils ont fournis pour la promotion du commerce au Canada et pour leur soutien continu de la CCC. Je suis impatient d'ajouter à nos réussites récentes dans les prochaines années.

Cordialement,



Martin Zablocki
Président et chef de la direction



Je suis heureux de dire que nous avons fait de grands pas en augmentant le soutien que nous offrons aux exportateurs canadiens dans les cinq secteurs suivants :



l'aérospatiale civile



la construction et l'infrastructure



la technologie propre, l'environnement et l'énergie



la technologie de l'information et des communications et la sécurité



la défense



Au service de la croissance des exportations canadiennes



2017-2018 a été une année exceptionnelle pour la CCC. Avec le lancement d'une stratégie de diversification, la CCC a élargi sa couverture des exportateurs canadiens en définissant quatre nouveaux secteurs industriels. Cela a permis à la CCC de se positionner pour respecter sa priorité numéro un, qui est la croissance des entreprises d'exportation canadiennes.

SERVICES DE LA CCC

En tant qu'organisation de passation de contrats de gouvernement à gouvernement du Canada, le principal service de la CCC vise notamment à réduire le risque associé aux transactions pour les exportateurs canadiens et pour les organisations gouvernementales. La Corporation fait cela en exécutant des contrats de maître d'œuvre avec des acheteurs de gouvernements étrangers pour la fourniture de biens et services qui peuvent être exportés du Canada. La CCC conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens afin de satisfaire aux exigences des contrats de gouvernement à gouvernement. À l'aide de cette approche, la CCC garantit que les modalités des contrats avec les acheteurs de gouvernements étrangers seront respectées, réduisant ainsi les risques et fournissant un incitatif supplémentaire à s'approvisionner au Canada.

La CCC réduit les risques pour les exportateurs canadiens. La CCC est en mesure de tirer parti de sa capacité, en tant qu'organisation du gouvernement du Canada, de suivre de près les progrès et de résoudre des problèmes qui peuvent survenir pendant la durée du contrat. La participation de la CCC aux contrats diminue les risques relatifs à la perception des paiements tout en réduisant les coûts associés au développement des affaires, aide à obtenir des modalités contractuelles et de paiement plus avantageuses pour les exportateurs canadiens, en particulier les PME, et fait la promotion de pratiques commerciales liées à l'éthique et à la responsabilité sociale des entreprises dans les entreprises canadiennes. Avant de prendre part à une transaction, la CCC vérifie les capacités techniques, administratives et financières des fournisseurs afin de s'assurer qu'ils peuvent exécuter leurs obligations contractuelles. La CCC vérifie également si leurs pratiques commerciales sont éthiques.

SECTEURS D'ACTIVITÉS

Ventes dans le secteur Affaires commerciales internationales

L'équipe Affaires commerciales internationales (ACI) est concentré sur quatre secteurs principaux : (1) l'aérospatiale civile, (2) la construction et l'infrastructure, (3) la technologie propre, l'environnement et l'énergie ainsi que (4) la technologie de l'information et des communications et la sécurité. Ces secteurs en croissance représentent les domaines prioritaires pour les acheteurs étrangers et s'accordent avec le plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada. Le secteur d'activité des ACI de la CCC comprend également les programmes des systèmes de loterie électronique et de passation de contrats à Cuba.

PROGRAMME DE PASSATION DE CONTRATS À CUBA

– La valeur cumulative des contrats que la CCC a conclus avec les industries cubaines du sucre et du tourisme depuis 1991 a atteint plus de 1 milliard de dollars. Les exportateurs canadiens qui ont recours au programme de passation de contrats à Cuba tirent d'importants avantages du mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC. Le programme simplifie les processus d'approvisionnement en établissant une correspondance efficace entre les besoins de Cuba en approvisionnement et les fournisseurs canadiens. De plus, il permet de transférer aux institutions financières canadiennes le risque lié aux paiements des Cubains, et de résoudre les éventuels problèmes contractuels.



FOURNIR DE LA POTASSE POUR SOUTENIR LE SECTEUR DU SUCRE DE CUBA

Même si la CCC a travaillé avec Canpotex (dont le siège social se trouve à Saskatoon, en Saskatchewan) dans d'autres régions, c'est un fournisseur relativement nouveau à Cuba. En 2017, cet exportateur canadien a signé un contrat avec la CCC d'une valeur potentielle d'environ 11 millions de dollars américains pour la livraison de potasse à Cuba. La potasse est la clé pour accroître le rendement des cultures de sucre de Cuba et constitue donc un approvisionnement important d'un point de vue stratégique pour Cuba.

PROGRAMME DE SYSTÈMES DE LOTERIE ÉLECTRONIQUE

– La participation de la CCC apporte de la transparence et de la crédibilité au fonctionnement des loteries électroniques nationales au Honduras et au Nicaragua. Ces loteries aident à générer des fonds pour des programmes sociaux locaux comme les soins de santé et l'éducation.

Ventes dans le secteur Défense et sécurité mondiales

Le secteur d'activité Défense et sécurité mondiales (DSM) de la CCC s'emploie à bonifier la compétitivité des entreprises canadiennes et les aide à réaliser des ventes dans le marché mondial de la défense. Le secteur DSM comporte deux volets : (1) les ventes au DoD des États-Unis dans le cadre de l'APPD entre le Canada et les États-Unis et (2) les ventes liées aux secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité sur les marchés mondiaux.

VENTES AU DOD DES ÉTATS-UNIS DANS LE CADRE DE L'APPD ENTRE LE CANADA ET LES ÉTATS-UNIS

– la CCC aide les entreprises canadiennes à décrocher des contrats auprès du DoD conformément aux modalités de l'APPD et aux règlements américains sur l'approvisionnement de la défense. L'APPD permet également aux exportateurs canadiens de profiter du programme des ventes militaires à l'étranger (Foreign Military Sales) des États-Unis grâce à l'accès à l'APPD, ce qui leur permet de vendre leurs produits au DoD qui les intègre à son stock.

VENTES EN AÉROSPATIALES, EN DÉFENSE ET EN SÉCURITÉ SUR LES MARCHÉS MONDIAUX

– La CCC aide les exportateurs canadiens dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité à augmenter les ventes faites aux gouvernements étrangers et aux alliés de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord. La CCC se fonde sur l'expérience acquise dans le cadre des ventes au DoD et du programme Ventes militaires à l'étranger.

Autres activités commerciales

SERVICES D'APPROVISIONNEMENT

– La CCC aide des ministères et organismes du gouvernement canadien à fournir efficacement des biens et services destinés à des bénéficiaires des programmes d'aide internationale du Canada. À cet égard, la CCC a entrepris un large éventail de projets d'approvisionnement allant de la fourniture de divers services de formation à la livraison de systèmes de communication, d'équipement servant au contrôle des frontières ainsi que d'installations et d'équipement de bioconfinement.

BUREAUX COMMERCIAUX

CANADIENS – La CCC gère dix bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada. Ces bureaux sont situés dans des villes chinoises de second rang qui se développent rapidement et fournissent du soutien aux entreprises canadiennes qui cherchent à pénétrer le marché chinois. La participation de la CCC fournit des services offrant un bon rapport coût-efficacité pour Affaires mondiales Canada.



MODERNISER UN AÉRONEF C-130 HERCULES DE LA FORCE AÉRIENNE DU MEXIQUE

La CCC collabore avec Cascade Aerospace Inc. (dont le siège social se trouve à Abbotsford, en Colombie-Britannique) afin de moderniser un aéronef C-130 Hercules pour la force aérienne du Mexique. Le contrat, d'une valeur de 8,1 millions de dollars, fait suite à un protocole d'entente signé par les gouvernements du Canada et du Mexique. Le programme de modernisation comprend l'installation et l'intégration d'un ensemble avionique de pointe de même qu'une formation opérationnelle et technique pour le personnel de la force aérienne du Mexique.



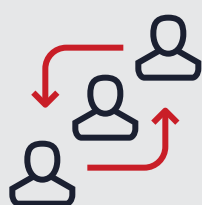
SOUTENIR LA CROISSANCE LOCALE – ARNPRIOR AEROSPACE INC.

Arnprior Aerospace, dont le siège social se trouve à Arnprior (Ontario), compte 350 employés et se spécialise dans la conception, la production et le soutien de composantes structurelles pour les applications aérospatiales et de défense.

Anciennement une division de Boeing Canada, Arnprior Aerospace a été constituée en société en 2005. Après avoir vendu aux États-Unis par l'entremise d'entrepreneurs principaux pendant un certain nombre d'années, l'entreprise a obtenu son premier contrat de la CCC pour une vente directe au DoD des États-Unis en 2013. En 2015, Arnprior Aerospace s'est vu attribuer un deuxième contrat de 3 ans par l'intermédiaire de la CCC pour 8 millions de dollars américains afin de fournir au DoD des porte-bagages Sonobuoy pour l'aéronef P-8 Poseidon. Des commandes d'une valeur de 2,5 millions de dollars américains ont été faites dans le cadre de ce contrat pendant l'exercice 2017-2018, et d'autres commandes sont attendues en 2018-2019. Actuellement, l'entreprise est en train de remettre en état ses installations canadiennes pour pouvoir offrir plus de solutions aux acheteurs des États-Unis et d'autres pays.

Faits saillants par objectif

La CCC a continué à élargir sa base d'exportateurs en 2017-2018, en soutenant 182 entreprises canadiennes tout en signant pour 1,3 milliard de dollars de contrats avec des acheteurs étrangers dans divers secteurs et marchés. La dernière année a été significative en ce sens que la CCC a signé plusieurs contrats dans de nouveaux marchés mondiaux pour la CCC, plus spécialement au Cameroun, au Monténégro et à Saint-Kitts-et-Nevis. Ces réalisations ont été faites en exécutant une stratégie d'entreprise axée sur la diversification. Cette stratégie est soutenue par trois objectifs qui reflètent l'orientation donnée par le ministre du Commerce international dans l'énoncé annuel des priorités et des responsabilités.



OBJECTIF 1

Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration

Les efforts de développement des affaires de la CCC dans les marchés cibles continueront à donner corps à une approche pangouvernementale pour faciliter les ventes d'exportation de gouvernement à gouvernement tout en continuant à miser sur les contributions importantes d'autres intervenants du gouvernement du Canada.



OBJECTIF 2

Diversification des affaires

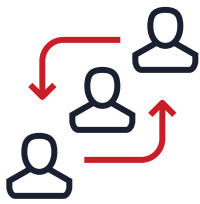
La CCC cherchera à trouver des débouchés pour les entreprises canadiennes dans un ensemble plus large et plus varié de secteurs et de marchés géographiques. Les activités de développement des affaires de la CCC soutiendront le programme commercial et d'investissement progressiste du gouvernement du Canada et s'aligneront sur celui-ci.



OBJECTIF 3

Faire preuve d'une responsabilité organisationnelle et sociale exemplaire

La CCC s'est engagée à respecter les normes d'éthique les plus élevées dans toutes ses relations d'affaires au pays et à l'étranger. Elle continuera à mener ses activités de façon responsable sur les plans environnemental, social et éthique tout en confirmant son mandat de politique publique et en menant ses activités avec les ressources dont elle dispose.



OBJECTIF 1

Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration

En tant qu'organisme chargé de la passation de contrats de gouvernement à gouvernement au Canada, les efforts d'expansion des affaires que déploie la CCC incarnent pleinement une stratégie pangouvernementale, en profitant de la contribution importante d'autres intervenants du gouvernement du Canada. Pendant l'exercice 2017-2018, la CCC s'est efforcée principalement de nouer et gérer des relations clés au Canada et à l'étranger dans le but d'améliorer l'accès des exportateurs canadiens aux marchés internationaux.

Promotion d'une approche pangouvernementale du commerce international

La CCC croit qu'il est essentiel d'établir une coordination et une collaboration solide pour fournir un soutien efficace aux exportateurs canadiens afin qu'ils puissent faire concurrence à l'échelle mondiale. Ainsi, la stratégie d'entreprise de la Corporation incarne une approche pangouvernementale. La CCC a collaboré étroitement avec EDC et le Service des délégués commerciaux (SDC) d'Affaires mondiales Canada, ainsi qu'avec nos ambassadeurs et hauts commissaires à l'étranger, les attachés militaires des Forces armées canadiennes et d'autres intervenants du gouvernement du Canada afin de faire la promotion des capacités et de l'expertise du Canada au sein des marchés internationaux.

En tant que membre du portefeuille du commerce international du Canada, la CCC travaille pour s'assurer que son rôle complète les services fournis par EDC et le SDC d'Affaires mondiales Canada. Chaque partenaire apporte une compétence essentielle importante, et, combinées ensemble, celles-ci offrent un ensemble efficace pour soutenir les exportateurs canadiens pour décrocher des contrats auprès d'acheteurs de gouvernements étrangers. La CCC apporte une expertise dans la passation de contrats et un

mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement aux gouvernements étrangers. EDC fournit des partenaires financiers et du financement qui sont essentiels pour aller de l'avant avec de nouveaux achats gouvernementaux. Le SDC apporte son empreinte internationale qui lui donne la position idéale pour recueillir des renseignements commerciaux et politiques fiables afin de faciliter l'identification et l'exploitation de débouchés viables pour les exportateurs canadiens.

Pendant l'exercice 2017-2018, la CCC a continué à fournir une formation spécialisée sur son modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement aux principaux partenaires. La formation visait à élargir la compréhension de la proposition de valeur de la CCC grâce à une approche pangouvernementale uniforme et comprenait de la formation pour les délégués commerciaux et les attachés militaires dans les marchés prioritaires, de la formation intégrée dans le programme de formation de base avancé du SDC et des séances d'information à l'intention des chefs de mission canadiens nommés récemment sur la façon dont la CCC collabore avec les employés de la mission pour soutenir les exportateurs canadiens.



TOURNÉE PANCANADIENNE DE PRÉSENTATION DES « EXPORTATIONS VERS L'UNION EUROPÉENNE »

Pour soutenir l'accent mis par le gouvernement du Canada sur la mise en œuvre de l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne (UE), la CCC a participé à la tournée pancanadienne de présentation des « Exportations vers l'UE » afin de promouvoir les exportations vers l'Union européenne. Dans le cadre de la tournée de présentation, un représentant de la CCC a participé à des activités de sensibilisation dans sept provinces, fournissant un aperçu des services offerts aux exportateurs canadiens.

En 2017-2018, la CCC a renouvelé le protocole d'entente existant avec le SDC pour une année supplémentaire le temps qu'un examen stratégique du SDC soit réalisé. La CCC soutient l'examen du SDC pour s'assurer que tous les besoins liés à une collaboration future sont pris en considération. Le protocole d'entente sera mis à jour en 2018-2019 pour tenir compte du mandat mis à jour du SDC.



FORUM GLOBE DU 14 AU 16 MARS 2018 Vancouver (Colombie-Britannique)

L'intégration de la CCC dans l'écosystème des technologies propres du gouvernement fédéral a été mise en œuvre au Forum GLOBE de 2018. Les services fédéraux offerts aux exportateurs canadiens de technologies propres étaient présentés avec la présence conjointe de la CCC, d'EDC, du SDC, de la BDC et de TDDC. Cette approche pangouvernementale coordonnée visant à soutenir les exportateurs de technologies propres a été renforcée par la participation de Martin Zablocki, président et chef de la direction de la CCC, à un forum des dirigeants, avec des homologues d'organisations partenaires. Cette approche conjointe est perçue comme étant un modèle de collaboration future avec des partenaires d'exportation fédéraux.

Pour soutenir la stratégie de diversification de la CCC, des initiatives collaboratives de marketing ciblaient les secteurs et les marchés prioritaires. En 2017-2018, la CCC et le SDC ont travaillé ensemble pour promouvoir les biens et services canadiens dans les principaux salons commerciaux internationaux et pour collaborer avec les associations de l'industrie. De plus, la CCC a joué un rôle de chef de file auprès du SDC au salon professionnel CANSEC en participant au pavillon du gouvernement du Canada et en gérant le programme des délégations à l'étranger. Cette approche a permis aux acheteurs de se voir présenter une approche pangouvernementale de l'expansion du commerce. La CCC poursuivra ces efforts de collaboration dans la recherche de possibilités pour notre clientèle canadienne.

L'expansion des secteurs est essentielle à la stratégie de la CCC en matière de croissance et de diversification. En élargissant son réseau de partenaires du gouvernement du Canada et en ciblant certains secteurs, on s'attend à ce qu'un plus grand nombre d'entreprises canadiennes novatrices et prêtes à exporter soit repéré. En

2017-2018, la CCC a collaboré avec EDC, la banque de développement du Canada (BDC), Technologies du développement durable du Canada (TDDC) et Affaires mondiales Canada à l'occasion d'événements nationaux et internationaux, notamment la conférence annuelle du Conseil canadien pour les partenariats public-privé, le Forum africain de l'énergie, le Sommet du leadership sur les changements climatiques de TDDC et le Forum GLOBE.

La CCC a continué à gérer dix bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada. Ces bureaux sont un élément stratégique de l'approche du gouvernement du Canada à l'appui des entreprises canadiennes actives en Chine. L'année dernière, la CCC a géré ces bureaux de façon efficace et économique, apportant de la valeur aux entreprises canadiennes et à Affaires mondiales Canada.

La CCC a également continué de fournir des services d'approvisionnement à Affaires mondiales Canada et à d'autres ministères. Ces services appuient la mise en œuvre du programme d'aide internationale du Canada en fournissant efficacement des biens et des services à des bénéficiaires étrangers. L'année dernière, la CCC a signé des accords d'approvisionnement avec 43 exportateurs de partout au Canada. Ces accords ont facilité des livraisons dans 21 pays bénéficiaires en Afrique, en Asie, en Amérique centrale et dans les Caraïbes.

Soutien à l'APPD

Bien que les intérêts de la CCC soient diversifiés et portent sur un large éventail de secteurs, elle tire ses racines de son rôle de gardien de l'APPD entre le Canada et les États-Unis en tant que représentant du gouvernement du Canada. Les ventes canadiennes au DoD des États-Unis par l'intermédiaire de l'APPD représentent un élément unique d'une relation robuste de coopération dans le domaine de la défense. Les gouvernements du Canada et des États-Unis reconnaissent la nécessité d'une infrastructure industrielle de défense nord-américaine intégrée. L'industrie canadienne de la défense produit des technologies d'avant-garde au niveau mondial, des technologies auxquelles les États-Unis ont un accès direct grâce à l'APPD. Cela permet d'entretenir une industrie de la défense canadienne bien plus forte que ce que pourrait offrir, à lui seul, le marché intérieur.

L'incidence de l'APPD va bien plus loin que les bénéfices immédiats obtenus par les entreprises qui utilisent cette plateforme. De grandes multinationales canadiennes ayant des contrats signés en vertu de l'APPD ont des chaînes d'approvisionnement étendues qui acquièrent des biens et des services d'entreprises (y compris des PME) de partout au Canada. Ces chaînes d'approvisionnement intégrées renforcent l'ensemble de l'économie canadienne et soutiennent l'infrastructure industrielle de défense nord-américaine. L'APPD et l'accès au marché du DoD des États-Unis qu'il procure incitent les multinationales étrangères à investir directement au Canada, créant ainsi de nouveaux emplois. L'APPD sert également de voie d'accès à l'exportation où les PME peuvent renforcer leur compétitivité à l'échelle mondiale.

En 2017-2018, 96 entreprises canadiennes ont obtenu des contrats par l'intermédiaire de la CCC grâce à l'APPD. Grand nombre de ces entreprises sont situées dans de grands centres urbains, y compris Montréal, Edmonton, Vancouver, Halifax et Toronto, mais des entreprises de calibre mondial travaillent aussi dans de plus petits centres (Delta, en Colombie-Britannique; Goose Bay, à Terre-Neuve; Maple, en Ontario) sur des contrats obtenus auprès du DoD des États-Unis grâce à la CCC. L'année dernière, ces exportateurs ont signé pour 692,6 millions de dollars de nouveaux contrats avec des acheteurs du DoD des États-Unis qui soutiendront directement 5 300 emplois canadiens. Cela représente une grande valeur pour les exportateurs canadiens, car la CCC ne charge pas de frais pour ces services de passation de contrats.

L'APPD est une des nombreuses ententes commerciales entre le Canada et les États-Unis. Elle complète d'autres accords commerciaux multilatéraux comme l'ALÉNA, qui ne couvre pas, en temps normal, les biens et services liés à la défense. Cet accord a réduit les barrières commerciales, accru la portée de l'industrie canadienne de la défense et créé des emplois de grande valeur pour les Canadiens. Compte tenu de l'importance de l'APPD pour l'industrie canadienne de la défense et de la sécurité, la CCC a continué à surveiller l'environnement politique américain et a maintenu son programme de création de relations aux États-Unis afin d'améliorer les relations avec les principaux responsables de commandes d'achat du DoD des États-Unis et divers services du Pentagone. Par exemple, la CCC a coordonné des présentations sur l'importance de l'APPD pour les responsables des achats du DoD des États-Unis afin de s'assurer que l'accès à ce marché essentiel demeure ouvert.



OBJECTIF 2

Diversification des affaires

Les investissements récents de la CCC dans certaines activités de développement des affaires soutiennent l'accent mis par la Corporation sur la diversification de son portefeuille en visant la croissance et l'expansion sectorielle. Alors que la CCC a toujours visé principalement les secteurs de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et des infrastructures, la mise en œuvre de sa stratégie en matière de croissance et de diversification a mené à la découverte de nouveaux débouchés innovateurs. La CCC a été active dans 78 pays en 2017-2018, et les directeurs régionaux nouvellement nommés ont davantage axé les activités dans de nouveaux marchés.

Soutenir le Plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada

En 2017, le gouvernement a établi un plan ambitieux en matière de commerce et d'investissement, en se donnant pour objectif d'atteindre une hausse des exportations canadiennes de 30 % d'ici 2025. Pour ce faire, le gouvernement entend élargir le commerce avec les grands marchés et secteurs industriels en forte croissance tout en approfondissant les liens commerciaux avec les partenaires traditionnels. Les marchés cibles de la CCC, son expansion sectorielle et l'attention soutenue qu'elle accorde aux contrats d'approvisionnement du département de la Défense (DoD) des États-Unis cadrent bien avec ces priorités commerciales.

La CCC a fait des progrès importants en 2017-2018 en vue de diversifier son portefeuille pour créer de nouvelles possibilités pour les exportateurs canadiens en accord avec le programme commercial et d'investissement progressif du gouvernement du Canada. La CCC s'est positionnée pour se concentrer sur les secteurs industriels clés, qui sont notamment : (1) l'aérospatiale civile, (2) la construction et l'infrastructure, (3) la technologie propre, l'environnement et l'énergie, (4) la technologie de l'information et des communications et la sécurité, ainsi que (5) la défense. La CCC a nommé des experts de l'industrie pour diriger cette nouvelle approche sectorielle. Le résultat de ces investissements élargira la liste d'exportateurs canadiens et d'industries soutenues par la CCC, ainsi que le nombre d'acheteurs étrangers avec qui la CCC établit des contrats. Cela stimulera la création d'emplois et l'innovation.



UN ENGAGEMENT ENVERS L'AMÉLIORATION CONTINUE

La CCC a entrepris un changement culturel en 2017-2018 afin d'adopter une culture axée sur l'amélioration continue afin de s'assurer que des services de passation de contrats efficaces demeurent un pilier de la proposition de valeur de la CCC. La CCC renforce et simplifie les procédures de passation de contrats en préparation pour les volumes d'activités accrus découlant de la diversification dans de nouveaux secteurs.

La CCC a augmenté la sensibilisation dans ces secteurs prioritaires, souvent en collaboration avec le SDC, EDC et la BDC. Cela a mené à de nouvelles relations avec des associations industrielles et les représentants régionaux du SDC au Canada et aidera à trouver de nouveaux exportateurs canadiens dans des secteurs cibles. L'adhésion de la CCC au Carrefour de la croissance propre est un exemple de cette sensibilisation accrue. L'année dernière, la CCC a participé à 42 programmes de sensibilisation ciblant des secteurs prioritaires afin de promouvoir les services de passation de contrats à l'étranger de la CCC.

Les contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC servent à renforcer les relations commerciales bilatérales entre le Canada et d'autres nations alliées, ce qui aide à favoriser des liens commerciaux avec des partenaires nouveaux et traditionnels. Les régions des marchés cibles de la CCC – les États-Unis, le Moyen-Orient, l'Amérique latine, les Caraïbes, l'Asie et l'Afrique complètent les marchés prioritaires du gouvernement. L'année dernière, la CCC a participé aux missions commerciales du gouvernement du Canada en Chine, en Uruguay et en Inde. De plus, pour soutenir l'accent mis par le gouvernement sur la négociation d'accords commerciaux internationaux, la CCC a participé à la tournée pancanadienne de présentation des « exportations en UE » du SDC afin de promouvoir les exportations dans le cadre du nouvel AECG Canada-UE.

Tandis que le gouvernement met au point son plan progressif en matière de commerce et d'investissement, la CCC travaillera étroitement avec Affaires mondiales Canada pour appuyer sa mise en œuvre. La CCC aide les entreprises multinationales ainsi que les PME. Ces PME pourraient appartenir à des femmes, des Autochtones, des jeunes et de nouveaux immigrants de partout au Canada. L'innovation apportée par ces entreprises stimule la création d'emploi, créant ainsi de nouvelles possibilités pour tous les Canadiens.

Présence de la CCC sur le terrain

La représentation régionale est maintenant un pilier clé de la stratégie de la CCC pour diversifier ses marchés d'exportation et pour élargir ses activités afin de fournir du soutien à un plus grand nombre d'exportateurs canadiens. La CCC a établi une représentation étrangère à Lima (Pérou) et à Abou Dhabi (Émirats arabes unis) en réaction au succès important que les entreprises canadiennes ont connu dans ces marchés. Avec l'ajout de Bangkok (Thaïlande) en 2017-2018, la CCC est maintenant plus en mesure de servir des marchés en Amérique du Sud et au Mexique, au Moyen-Orient et en Asie. En s'installant dans les ambassades du Canada dans ces marchés, la CCC profite du soutien d'autres intervenants du gouvernement du Canada dans le secteur du commerce international, en particulier le SDC, EDC et les attachés militaires du Canada.



DIA CONSEILS À CUBA

Nombre de PME utilisent les services de la CCC partout dans le monde. Parmi celles-ci, Dia Conseils a élargi ses activités dans le secteur commercial cubain de la CCC, qui sont passées d'une valeur d'environ 400 000 \$ en 2013 à plus de 2 millions de dollars d'exportations annuelles. Cette PME est établie à Roxton Falls, au Québec, et vend des voitures de golf et des biens connexes au secteur du tourisme de Cuba.

Cette présence régionale a permis d'accroître de façon importante la fréquence et la profondeur de l'engagement de la CCC avec les acheteurs du gouvernement étranger et les fournisseurs canadiens dans les régions cibles.

La représentation étrangère de la CCC lui permet de renforcer ses connaissances d'affaires et d'établir des relations locales. Ces éléments sont déterminants pour aider la CCC à diversifier ses débouchés et les exportateurs canadiens à pénétrer les marchés étrangers. Les PME tirent particulièrement profit de ce modèle, étant donné qu'il est difficile pour eux d'avoir une représentation dans un pays et que les frais de déplacement pour le suivi ordinaire auprès des acheteurs sont souvent prohibitifs lors de la poursuite de pistes.

Utilisation plus efficace des renseignements sur les marchés

Pour pénétrer un marché étranger, les exportateurs ont besoin de conseils, d'analyses et de renseignements de grande qualité et à jour susceptibles de leur procurer un avantage stratégique sur leurs concurrents. La CCC est en mesure de recueillir cette information importante grâce à ses relations au sein du gouvernement du Canada, notamment avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, de même qu'avec des acheteurs de gouvernements étrangers et des exportateurs canadiens.

En 2017-2018, la CCC a continué à s'appuyer sur la force de ses relations avec ses principaux partenaires afin de trouver et d'exploiter des débouchés commerciaux. Parmi les 42 programmes de sensibilisation auxquels la CCC a participé l'année dernière, 20 étaient des événements internationaux où la CCC a joué un rôle dans les exposés ou la gestion de l'événement. La CCC s'est également jointe à un certain nombre de missions commerciales du gouvernement du Canada afin d'accroître la connaissance des marchés, de prendre contact avec de nouveaux partenaires et de fournir un soutien sur le terrain aux exportateurs canadiens.

En 2017-2018, la CCC a élargi ses liens avec les experts des technologies propres au sein du gouvernement du Canada. La CCC s'est jointe au Carrefour de la croissance propre avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), TDCC, Ressources naturelles Canada, EDC et la BDC, qui ont une expérience de travail auprès d'entreprises et d'exportateurs dans ce secteur. Cette collaboration soutient l'accès à la CCC dans le secteur des technologies propres en améliorant la connaissance de la CCC dans un contexte de technologies propres et en tirant profit du réseau en tant que source de références des exportateurs. De plus, cette collaboration mise sur le réseau et le centre de technologie climatique pour explorer des possibilités dans des marchés d'approvisionnement de gouvernements étrangers.



OBJECTIF 3

Faire preuve d'une responsabilité organisationnelle et sociale exemplaire

Puisque la CCC représente le gouvernement du Canada, elle accorde la priorité aux valeurs d'intégrité et d'honnêteté dans toutes ses relations d'affaires. Le *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC définit clairement les attentes à cet égard.

Lutte contre la subornation, la corruption et la fraude

Les entreprises canadiennes reconnaissent de plus en plus l'importance de la responsabilité sociale des entreprises pour leurs employés, leurs clients, les investisseurs et les communautés où elles font des affaires. Le *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC reflète le Code de valeurs et d'éthique du secteur public mis à jour adopté par le Conseil du Trésor de même qu'un ensemble de valeurs et de normes d'éthique communes propres à l'organisation. Le Code définit l'engagement de la CCC par rapport à l'environnement, à la subornation et à la corruption, aux droits de la personne, aux conflits d'intérêts et à la confidentialité de l'information. En 2017-2018, tous les employés de la CCC ont signé une déclaration annuelle confirmant leur conformité avec les normes éthiques de la CCC énoncées dans le *Code de conduite et de déontologie des affaires*.

La CCC encourage activement les entreprises avec lesquelles elle travaille à élaborer et à adopter des programmes internes de contrôle, de politique et de conformité afin de prévenir et de déceler la subornation. La participation de la CCC assure autant aux exportateurs canadiens qu'aux acheteurs étrangers que toutes ses relations d'affaires respectent les pratiques exemplaires concernant la subornation et la corruption.

En 2017-2018, la CCC a pris des mesures pour améliorer ses processus de vérification de la conformité en matière d'intégrité pour s'assurer que sa diligence raisonnable en matière de lutte contre la subornation et la corruption est toujours en accord avec les pratiques exemplaires internationales. La CCC est demeuré membre de Trace International, un chef de file dans le domaine des mesures de lutte contre la subornation et la corruption pour les entreprises. De plus, le Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI) a dirigé une formation obligatoire à l'échelle de l'organisation pour la conformité avec les mesures de lutte contre la subornation et la corruption et des séances de formation spécialisée sur la réalisation d'un

processus de diligence raisonnable de la CCC par rapport aux exportateurs canadiens. L'année dernière, le CCMI a mené 157 examens de l'intégrité liés aux débouchés d'exportation de la CCC.

S'aligner sur l'orientation du gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada a pris des mesures importantes pour solidifier son approche interne de gestion de la subornation et de la corruption dans ses pratiques de passation de contrats. Les efforts déployés par la CCC en matière de diligence raisonnable mettent l'accent sur les risques en matière de subornation et de corruption liés à ses projets dès le départ, tandis que ses activités de gestion des contrats permettent de cerner les éventuels problèmes en matière d'éthique pendant tout le cycle de vie des projets. Pendant l'exercice 2017-2018, la CCC a mis à jour ses politiques internes de gestion de la subornation et de la corruption pour tenir compte du régime d'intégrité administré par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et pour s'assurer que les pratiques de la CCC sont en accord avec celles du gouvernement du Canada.

En 2017-2018, la CCC a entrepris un examen de son approche quant à la diligence raisonnable en matière des droits de la personne pour ses projets, et s'assurera que ses politiques et ses pratiques sont harmonisées avec les lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques et du gouvernement du Canada. Dans le cadre de ce processus, la CCC examine la façon d'évaluer le risque politique et les répercussions sur les droits de la personne dans ses pratiques et communique régulièrement avec Affaires mondiales Canada et d'autres ministères et organismes pour assurer l'harmonisation avec l'orientation du gouvernement dans ces domaines. La CCC a également intégré à ses politiques et pratiques une référence au point de contact national d'Affaires mondiales Canada pour les lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour les entreprises multinationales.

Rendement par rapport aux objectifs



FICHE DE RENDEMENT DE LA CCC

La stratégie de mesure du rendement 2017-2018 de la CCC comporte une série d'indicateurs généraux qui permettent de suivre les progrès de la Corporation dans la mise en œuvre de sa stratégie.



Valeur des contrats signés

Cette mesure fournit la valeur totale des contrats internationaux que la CCC a signés avec des acheteurs étrangers et des exportateurs canadiens. La Corporation fait le suivi de la valeur des contrats signés par secteur d'activités, par région, par pays et par exportateur. Ces données fournissent une indication de l'efficacité de la Corporation et permettent d'analyser les tendances de son portefeuille.

aux données de référence internationales, un TRN de 70 ou plus indique un taux de confiance appréciable.



Frais d'administration prévus au budget

Cette mesure fait le suivi de la capacité de la CCC à contrôler ses frais d'administration et souligne les écarts de dépense favorables et défavorables.



Détermination des nouveaux projets

Cette mesure représente le nombre de nouveaux projets ouverts dans le système de gestion des relations avec la clientèle (GRC) de la CCC au cours de la période de référence.



Indice de mobilisation des employés

Cela mesure le niveau d'engagement de l'employé envers l'organisme et ses objectifs.



Taux de recommandation net (TRN)

Il s'agit de la mesure de la réputation de la CCC et de la probabilité qu'un exportateur canadien recommande les services de la CCC à une autre entreprise. Conformément



Transactions pour le compte de PME

Cette mesure représente le nombre de PME ayant conclu des contrats par l'intermédiaire de la CCC au cours d'une période donnée. Cette mesure propre aux PME aide la CCC à mieux comprendre l'influence qu'elle peut avoir sur les PME qui vendent à des gouvernements étrangers.

MESURE DU RENDEMENT	DONNÉES RÉELLES POUR 2016-2017	CIBLE POUR 2017-2018	DONNÉES RÉELLES POUR 2017-2018
VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS	1,62 G\$	1,35 G\$	1,26 G\$
DÉTERMINATION DES NOUVEAUX PROJETS	96	100	78
TAUX DE RECOMMANDATION NET	89,5 %	>70 %	84,5 %
FRAIS D'ADMINISTRATION PRÉVUS AU BUDGET	29,95 M\$ (92 %)	32,54 M\$ (100 %)	30,70 M\$ (94 %)
INDICE DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS	62 %	>75 %	67 %
TRANSACTIONS POUR LE COMPTE DE PME	52	55	54

Résultats financiers



Commentaires et analyse de la direction

Faits saillants financiers

La CCC offre ses services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement dans deux secteurs d'activité principaux :

- (1) ACI; et
- (2) DSM, qui comprend l'administration de APPD entre le Canada et les États-Unis

En plus de ses secteurs d'activité principaux, la CCC accomplit des activités dans le cadre des opérations liées aux services d'approvisionnement et autres priorités du gouvernement du Canada. Ces activités incluent, pour le compte d'Affaires mondiales Canada, l'entretien et l'administration des bureaux de développement commercial établis en Chine, des services d'approvisionnement à des ministères du gouvernement du Canada ainsi qu'une entente de services partagés avec une autre société d'État.

Historiquement, des contrats à valeur élevée ont eu une importante incidence sur les états financiers de la Corporation et ont entraîné des écarts considérables, d'un exercice à l'autre, tant dans l'état de la situation financière que dans l'état du résultat global.

À la fin de 2013-14, le Programme des brigades blindées (PBB), un contrat historique d'une durée de 14 ans et de plusieurs milliards de dollars, a été signé pour l'approvisionnement de véhicules blindés légers ainsi que d'équipement, de formation et de services de soutien connexes. Dû à l'ampleur de la transaction, cette activité peut causer des variations significatives, sur certains postes, d'un exercice à l'autre. Les comptes les plus affectés seraient les créances, les créditeurs, les avances versées aux exportateurs canadiens et provenant des acheteurs étrangers et autres, l'avancement des travaux réalisés par des exportateurs canadiens et pour des acheteurs étrangers ainsi que les comptes de revenus.

Vous trouverez ci-après une analyse des faits saillants financiers de la CCC pour 2017-18.

Prendre note que les résultats financiers figurant dans les commentaires et analyse de la direction sont arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au mille près.

■ ANALYSE DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

SOMMAIRE - RÉSULTAT NET (en millions de dollars)	POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS			
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)	
Produits	25,4 \$	26,7 \$	(1,3) \$	(5 %)
Charges	(30,7)	(30,0)	(0,7)	(3 %)
Crédit parlementaire	–	3,5	(3,5)	(100 %)
Résultat net	(5,3) \$	0,2 \$	(5,5) \$	<(100 %)

Pour 2017-18, la perte nette globale s'explique par une diminution des produits, une légère augmentation des charges de l'exercice, combinées à la disparition du crédit parlementaire, complètement éliminé à la fin de l'exercice financier de 2016-17. La diminution des produits durant l'exercice résulte d'une réduction des frais de service discutée plus loin dans le rapport. Cette diminution des produits est partiellement compensée par une augmentation des autres produits provenant de rabais pour paiements anticipés faits par la corporation ainsi que par une augmentation des produits financiers nets. Le restant de la perte nette s'explique par une augmentation des dépenses, discutée dans la section sur les frais d'administration, ainsi que l'élimination du crédit parlementaire.

PRODUITS

PRODUITS (en millions de dollars)	POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS				EN % DU TOTAL 2018
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)		
Opérations commerciales - contrats de maître d'oeuvre	2 387,8 \$	2 627,0 \$	(239,2) \$	(9 %)	
Moins: Coût des opérations commerciales - contrats de maître d'oeuvre	(2 387,8)	(2 627,0)	239,2	9 %	
Frais de service	23,1	25,3	(2,2)	(9 %)	92 %
Autres produits	1,8	1,0	0,8	91 %	7 %
Produits financiers, nets	0,6	0,4	0,2	28 %	2 %
Perte de change	(0,1)	–	(0,1)	<(100) %	(1 %)
Total des Produits	25,4 \$	26,7 \$	(1,3) \$	(5 %)	100 %

Pour 2017-18, une fois les opérations commerciales compensées par les coûts des opérations commerciales, les produits ont diminué de 1,3 \$ ou 5 % comparativement à l'exercice précédent. La réduction des produits résulte principalement de frais de service moindres, partiellement compensée par des augmentations des autres produits et des produits financiers nets. L'augmentation des autres produits provient principalement de rabais pour paiements anticipés faits aux exportateurs canadiens.

Opérations commerciales

OPÉRATIONS COMMERCIALES (en millions de dollars)	POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS				EN % DU TOTAL 2018
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)		
DSM					
APPD	705,5 \$	675,7 \$	29,8 \$	4 %	30 %
DSM non liées à l'APPD	1 268,4	1 582,7	(314,3)	(20 %)	53 %
Total DSM	1 973,9 \$	2 258,4 \$	(284,5) \$	(13 %)	83 %
ACI	413,9	368,6	45,3	12 %	17 %
Total des Opérations commerciales	2 387,8 \$	2 627,0 \$	(239,2) \$	(9 %)	100 %

La somme constatée au titre des opérations commerciales reflète la valeur des biens livrés, des services rendus ou de l'avancement des travaux réalisés durant l'exercice. Puisque la CCC agit comme intermédiaire commercial international, les produits tirés des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'oeuvre sont entièrement compensés par les coûts de ces mêmes opérations.

Pour 2017-18, la diminution globale de 239,2 \$ ou 9 % des opérations commerciales est principalement attribuable à des changements dans l'échéancier en relation avec l'exécution et la livraison des biens au contrat du PBB, faisant parti de la ligne de produits des DSM non liés à l'APPD. La diminution a partiellement été compensée par une augmentation de l'activité, de l'ordre de 61,8 \$, sur l'avancement des travaux d'un projet d'expansion et de réhabilitation d'un aéroport international au Bermudes, faisant parti de la ligne de produits ACI.

Frais de service

FRAIS DE SERVICE (en millions de dollars)	POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS				EN % DU TOTAL 2018
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)		
DSM					
DSM non liées à l'APPD	11,1 \$	13,6 \$	(2,5) \$	(19 %)	48 %
Total DSM	11,1 \$	13,6 \$	(2,5) \$	(19 %)	48 %
ACI	6,4	6,4	-	-	28 %
Frais de service perçus dans le cadre des opérations liées aux approvisionnements et autres	5,6	5,3	0,3	7 %	24 %
Total des Frais de service	23,1 \$	25,3 \$	(2,2) \$	(9 %)	100 %

La Corporation perçoit des frais de service dans ses secteurs d'activité DSM non liées à l'APPD, de l'ACI et d'autres services, lesquels correspondent habituellement à un pourcentage de la valeur du contrat. Les taux pour les services fournis ou les frais de service sont négociés en fonction de chaque contrat. Les frais de service tirés d'opérations commerciales liés à des contrats de maître d'œuvre et à des ententes de services d'approvisionnement internationaux sont comptabilisés dans les produits au moment où les opérations commerciales et les ententes s'y rapportant sont reconnues. Les frais de service liés à d'autres activités internationales et nationales sont comptabilisés dans les produits lorsque les services ont été rendus. La CCC ne perçoit pas de frais de service pour son programme lié à l'APPD, tel que prescrit par l'entente. En plus des frais de service perçus dans le cadre des activités principales provenant du secteur d'activité DSM non liées à l'APPD, la CCC perçoit des frais de service dans le cadre des opérations liées aux services d'approvisionnement et aux autres initiatives des ministères et des agences du gouvernement du Canada.

Pour 2017-18, la diminution globale des frais de service de 2,2 \$ ou 9 %, résulte principalement de changements dans l'échéancier des livraisons et avancement des travaux sur le contrat PBB dans la ligne de produits DSM (2,1 \$) ainsi qu'une diminution du niveau d'activité dans le programme de Cuba (0,7 \$). Ces diminutions des frais de service ont été partiellement compensées par l'augmentation des activités d'un projet d'expansion et de réhabilitation d'un aéroport aux Bermudes (0,7 \$) ainsi que de la gestion de bureau d'affaires en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada (0,3 \$).

CHARGES

CHARGES (en millions de dollars)	POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS				EN % DU TOTAL 2018
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)		
Frais d'administration					
Rémunération du personnel et charges connexes	20,6 \$	20,8 \$	(0,2) \$	(1 %)	68 %
Services de gestion des contrats	2,5	2,7	(0,2)	(9 %)	8 %
Frais de déplacement et accueil	2,0	1,6	0,4	19 %	6 %
Loyer et frais connexes	1,8	1,7	0,1	7 %	6 %
Consultants	1,6	1,5	0,1	9 %	5 %
Communications	0,7	0,4	0,3	94 %	2 %
Logiciels, matériel informatique et soutien	0,6	0,5	0,1	22 %	2 %
Amortissement	0,4	0,4	–	–	1 %
Autres charges	0,5	0,4	0,1	26 %	2 %
Total des Frais d'administration	30,7 \$	30,0 \$	0,7 \$	3 %	100 %
Dépenses de remédiation des contrats	–	–	–	–	0 %
Total des Charges	30,7 \$	30,0 \$	0,7 \$	3 %	100 %

Frais d'administration

Pour 2017-18, les charges totales ont augmenté de 0,7 \$ ou 3 %. Cette augmentation des frais d'administration est principalement attribuable à une augmentation des frais de voyages (augmentation de 0,4 \$ ou 19 %) reliés à des initiatives pour le développement des affaires afin de livrer le plan stratégique de la Corporation. En plus des charges courantes, des efforts supplémentaires ont été faits en communications (augmentation de 0,3 \$ ou 94 %) afin de supporter les initiatives de diversification dans un éventail de secteurs plus vaste et dans de nouvelles régions géographiques.

Dépenses de remédiation des contrats

Les dépenses de remédiation des contrats sont enregistrées lorsque les montants réels sont engagés ou lorsqu'ils peuvent être raisonnablement déterminés. Pour 2017-18, aucune dépense de remédiation des contrats n'a été enregistrée. Ce résultat témoigne des solides pratiques de la CCC en matière de gestion des contrats et de gestion du risque d'entreprise (GRE).

SERVICES D'APPROVISIONNEMENT À L'APPUI DES PROGRAMMES D'AIDE INTERNATIONAUX DU GOUVERNEMENT

OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT (en millions de dollars)	POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS			
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)	
Opérations liées aux services d'approvisionnement	22,7 \$	27,8 \$	(5,1) \$	(18 %)
Moins : Coût des opérations liées aux services d'approvisionnement	(22,7)	(27,8)	5,1	18 %
	- \$	- \$	- \$	-

Les services d'approvisionnement, généralement à l'appui des programmes d'aide internationaux, représentent des opérations pour lesquelles la Corporation ne fournit pas ses services à titre de maître d'œuvre. La Corporation remplit le rôle d'agent pour le compte d'Affaires mondiales Canada conformément à un protocole d'entente signé en 2007.

La CCC a aussi conclu des ententes de services d'approvisionnement avec le Conseil national de recherches Canada (CNRC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) depuis 2106-17. Pour 2017-18, la diminution des activités de 5,1 \$ ou 18 % est principalement reliée à l'achèvement de travaux en aérospatiale en Norvège pour le compte du ministère de la Défense nationale, partiellement compensée par de nouvelles initiatives d'aide internationale au moyen orient pour le compte d'Affaires mondiales Canada.

CRÉDIT PARLEMENTAIRE

CRÉDIT PARLEMENTAIRE (en millions de dollars)	POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS			
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)	
Crédit parlementaire	- \$	3,5 \$	(3,5) \$	(100 %)
Total du Crédit parlementaire	- \$	3,5 \$	(3,5) \$	(100 %)

La CCC n'a pas perçu de crédit parlementaire pour l'exercice financier de 2017-18. Le crédit parlementaire de la Corporation a été progressivement éliminé, conformément à la directive présentée dans le plan d'entreprise de 2014-15.

ANALYSE DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

SOMMAIRE

SOMMAIRE - ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE (en millions de dollars)	EN DATE DU 31 MARS			
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)	
Actif	7 135,2 \$	5 664,6 \$	1 470,6 \$	26 %
Passif	7 111,6 \$	5 635,7 \$	1 475,9 \$	26 %
Capitaux propres:				
Surplus d'apport	10,0	10,0	-	-
Bénéfices non répartis	13,6	18,9	(5,3)	(28 %)
Total des Capitaux propres	23,6 \$	28,9 \$	(5,3) \$	(18 %)

À titre d'intermédiaire commercial international, les éléments d'actif de la CCC qui sont liés au commerce sont compensés par des éléments de passif équivalents. Par conséquent, les créances, les avances aux exportateurs canadiens et l'avancement des travaux réalisés par les exportateurs canadiens sont normalement compensés par les créditeurs et les charges à payer, les avances des acheteurs étrangers et autres ainsi que par l'avancement des travaux réalisés pour les acheteurs étrangers, respectivement.

ACTIFS

ACTIFS (en millions de dollars)	EN DATE DU 31 MARS				EN % DU TOTAL
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	43,4 \$	76,4 \$	(33,0) \$	(43 %)	1 %
Créances	1 212,7	741,2	471,5	64 %	17 %
Avances aux exportateurs canadiens	144,3	175,4	(31,1)	(18 %)	2 %
Avancement des travaux par les exportateurs canadiens	5 731,7	4 668,2	1 063,5	23 %	80 %
Immobilisations corporelles	3,1	3,4	(0,3)	(10 %)	<1 %
Total des Actifs	7 135,2 \$	5 664,6 \$	1 470,6 \$	26 %	100 %

La hausse nette des actifs, comparativement au 31 mars 2017, est principalement attribuable au montant d'avancement des travaux par les exportateurs canadiens et aux créances, partiellement compensée par une réduction des avances aux exportateurs canadiens et une réduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie. L'augmentation nette des actifs découle principalement de l'augmentation de l'avancement des travaux en lien avec le PBB pour une valeur de 1 043,1 \$, et dans une moindre mesure, un projet en aérospatiale au Pérou et plusieurs contrats dans le secteur d'activité APPD.

PASSIFS

PASSIFS (en millions de dollars)	EN DATE DU 31 MARS			
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)	EN % DU TOTAL
Créditeurs et charges à payer	1 191,3 \$	760,4 \$	430,9 \$ 57 %	17 %
Avances des acheteurs étrangers et autres	183,4	201,3	(17,9) (9 %)	3 %
Avancement des travaux pour les acheteurs étrangers	5 731,7	4 668,2	1 063,5 23 %	80 %
Avantages incitatifs à la location différés	3,6	3,9	(0,3) (7 %)	<1 %
Avantages du personnel	1,6	1,9	(0,3) (20 %)	<1 %
Total des Passifs	7 111,6 \$	5 635,7 \$	1 475,9 \$ 26 %	100 %

L'augmentation nette des passifs, comparativement au 31 mars 2017, s'explique par l'augmentation de l'avancement des travaux pour les acheteurs étrangers ainsi que l'augmentation des créditeurs et charges à payer, compensée partiellement par une diminution des avances des acheteurs étrangers et autres. Le changement net du total des passifs découle directement des changements des actifs discutés précédemment, reflétant le modèle d'affaires adossé de la Corporation.

OPÉRATIONS IMPORTANTES TOUCHANT LES ACTIFS ET LES PASSIFS

Étant donné la nature adossée des contrats de la CCC avec les acheteurs étrangers et les exportateurs canadiens, les changements des actifs et des passifs sont étroitement liés et se compensent généralement.

Les augmentations de la valeur des créances et des créditeurs et charges à payer par rapport au 31 mars 2017 sont principalement attribuables à la comptabilisation de produits à recevoir et de charges à payer pour des transactions découlant du contrat lié au PBB afin de refléter l'avancement des travaux réalisés durant l'exercice.

Du montant total de l'avancement des travaux par les exportateurs canadiens et pour les acheteurs étrangers, une somme de 5 574,9 \$ ou 97 %, découle de l'avancement continu des travaux dans le cadre du contrat PBB.

Du total des avances des acheteurs étrangers et autres et des avances aux exportateurs canadiens, plus de 70 % est attribuable à quatre projets : PBB, un projet en aérospatiale au Pérou, la construction d'un complexe de stationnement au Ghana et la réhabilitation d'un stade de soccer au Cameroun.

Du total de 183,4 \$ des avances des acheteurs étrangers et autres, 144,3 \$ ou 79 % ont été transférées aux exportateurs canadiens. Les avances ne font pas partie des dispositions des contrats liés à l'APPD. Dans le cas de certains contrats de l'DSM non liés à l'APPD, la CCC peut retenir une partie des avances faites par les acheteurs étrangers comme mesure de gestion du risque. Ces avances sont transférées aux exportateurs canadiens à mesure que leurs obligations contractuelles sont satisfaites. De plus, CCC perçoit des avances liées aux services d'approvisionnement pour des ministères du gouvernement du Canada avant de déboursier les montants pour l'approvisionnement. Cette pratique peut produire des variations de ce poste d'une période à l'autre en raison de différences ponctuelles dans la collecte et le déboursement des avances.

■ ANALYSE DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

SOMMAIRE DES FLUX DE TRÉSORERIE (en millions de dollars)	POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS			
	2018	2017	HAUSSE (DIMINUTION)	EN % DU TOTAL 2018
Activités d'exploitation	(33,1) \$	(10,0) \$	(23,1) \$ > (100 %)	100 %
Activités d'investissement	(0,1)	(0,1)	– –	<1 %
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et équivalents de la trésorerie	0,1	0,9	(0,8) (91 %)	>(1 %)
Diminution nette de la trésorerie et équivalents de la trésorerie	(33,1) \$	(9,2) \$	(23,9) \$ > (100 %)	100 %

Dans le cadre du programme de l'APPD, la Corporation paye généralement les exportateurs canadiens dans les trente jours suivant la réception d'une facture et des pièces justificatives, conformément aux modalités des contrats. Elle peut donc utiliser sa propre trésorerie pour payer les exportateurs canadiens le 30^e jour et financer ses créances lorsqu'il y a des retards dans le recouvrement et que le paiement n'est reçu de l'acheteur, aux termes de l'APPD, qu'après le délai de trente jours. Dans le cas de certains contrats (qui ne font habituellement pas partie du programme APPD), la Corporation paie les exportateurs canadiens dans un délai de cinq jours ouvrables, suite à la réception du paiement de l'acheteur étranger. Selon le moment des entrées de fonds par rapport aux paiements, ces transactions s'étendent souvent sur plusieurs périodes de référence, de sorte que l'on peut observer une variation des flux de trésorerie d'une période à l'autre. Dans les cas visés, la trésorerie est versée à la Corporation à la fin d'une période jusqu'à ce que le paiement soit fait à l'exportateur canadien, conformément aux termes du contrat, tôt dans la période suivante.

La diminution de trésorerie, est principalement liée aux activités d'exploitation et aux effets des fluctuations des taux de change sur la trésorerie. La diminution liée aux activités d'exploitation provient principalement de paiements escomptés accélérés faits par la Corporation afin d'assister des exportateurs canadiens. Des encaissements de fonds provenant des acheteurs étrangers pour couvrir ces déboursés sont attendus au cours du prochain exercice.

COMPARAISON DES RÉSULTATS FINANCIERS AVEC LE PLAN D'ENTREPRISE 2017-18 À 2021-22

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (en millions de dollars)	POUR LES DOUZE MOIS TERMINÉS LE 31 MARS 2018			
	MONTANT RÉEL	PLAN D'ENTREPRISE	ÉCART	ÉCART EN %
Produits				
Opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre	2 387,8 \$	3 301,3 \$	(913,5) \$	(28 %)
Moins : coût des opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre	(2 387,8)	(3 301,3)	913,5	28 %
Frais de service	23,1	31,6	(8,5)	(27 %)
Autres produits	1,8	0,4	1,4	>100 %
Produits financiers, nets	0,6	0,6	-	-
Perte de change	(0,1)	-	(0,1)	(100 %)
	25,4	32,6	(7,2)	(22 %)
Charges				
Frais d'administration	30,7	32,5	(1,8)	(6 %)
Dépenses de remédiation des contrats	-	0,1	(0,1)	(100 %)
	30,7	32,6	(1,9)	(6 %)
Services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux du gouvernement				
Opérations liées aux services d'approvisionnement	22,7	20,1	2,6	13 %
Moins : coût des opérations liées aux services d'approvisionnement	(22,7)	(20,1)	(2,6)	(13 %)
	-	-	-	-
Résultat net avant crédit parlementaire	(5,3)	-	(5,3)	(100 %)
Crédit parlementaire	-	-	-	-
Résultat net	(5,3) \$	- \$	(5,3) \$	(100 %)

L'écart défavorable de 5,3 \$ au résultat net, comparativement au plan d'entreprise, provient de frais de service en deçà des prévisions pour l'exercice terminé au 31 mars 2018, partiellement compensé par une hausse des autres produits et par des économies de coûts provenant des frais d'administration.

L'écart défavorable de 913,5 \$ ou 28 % sur les opérations commerciales est principalement relié au report de 840,8 \$ d'avancement des travaux du PBB à des exercices futurs et des écarts provenant de tous les autres secteurs d'activité et programmes d'une valeur de 72,7 \$.

Les frais de service sont comptabilisés comme des produits lorsque les travaux prévus aux contrats sont livrés ou terminés. Ces frais sont généralement proportionnels aux opérations commerciales, produisant des résultats similaires. L'écart défavorable de 8,5 \$ ou 27 % est principalement attribuable aux frais de service gagnés sur l'avancement des travaux dans le cadre du programme PBB qui ont été inférieurs au budget par 6,1 \$, ainsi que des écarts défavorables de 2,6 \$ reliés au secteur d'activité ACI. Le solde de différences provient d'autres projets du secteur d'activité DSM.

La Corporation contrôle ses gains et ses pertes de change en surveillant ses soldes en monnaies étrangères et en conservant ces derniers à des niveaux adéquats pour couvrir ses obligations en monnaies étrangères. Elle n'établit pas de prévisions budgétaires pour gains ou pertes de change. Au 31 mars 2018, la Corporation détenait des monnaies en Euros (EUR), renminbis chinois (CNY) et en dollars américains (USD) dans plusieurs comptes bancaires. Les montants en Euros et renminbis chinois exposés à un risque de change étaient négligeables tandis que le montant de 1,04 \$ en dollars américains exposé au risque de change représentait seulement un peu plus de 0,02 % des actifs en dollars américains de la Corporation.

Les frais d'administration sont payés principalement en dollars canadiens et ne sont donc pas touchés par les fluctuations du taux de change. L'écart favorable de 1,8 \$ attribuable aux frais d'administration s'explique principalement par des économies liées à des postes vacants durant l'année.

COMMENTAIRES SUR LE PLAN D'ENTREPRISE POUR 2017-18

Le plan d'entreprise de la CCC n'a pas encore été approuvé par le gouvernement du Canada.

Les produits nets devraient croître par rapport aux résultats présentés dans le rapport de l'année courante. Cette croissance proviendra principalement de projets signés au cours de 2017-18 ainsi que de contrats qui devraient être signés au cours de 2018-19 dans les secteurs d'activité ACI et DSM. L'augmentation du nombre de projets signés reflète une sensibilisation accrue à la proposition de valeur de la CCC, résultant des investissements de la Corporation dans le développement des affaires dans des marchés clés pour ses cinq secteurs cibles :



**aérospatiale
civile**



**technologies
propres, énergie
et environnement**



**construction et
infrastructure**



**technologies de
l'information et des
communications
et sécurité**



défense

Les frais d'administration provenant des catégories suivantes devraient aussi augmenter par rapport à ceux présentés pour l'exercice courant :

- investissement pour des professionnels en gestion des relations afin de supporter la croissance des initiatives de gouvernement à gouvernement à travers les cinq secteurs ciblés ;
- Exigence de voyages accrue afin de sécuriser et gérer de nouveaux contrats ; et
- Augmentation de la rémunération du personnel découlant des négociations collectives et la pleine dotation de main d'œuvre budgétée.

La CCC est confiante que son bas niveau de remédiation de contrats demeurera faible en raison ses solides pratiques de gestion de risque et de contrats.

Engagement de la CCC à l'égard de la gestion du risque

GESTION DU RISQUE

Conformément au Cadre de gestion des risques du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État, le cadre de GRE de la CCC englobe un vaste éventail de risques tout en aidant la Corporation à remplir son mandat consistant à faciliter les échanges commerciaux internationaux pour le compte des exportateurs canadiens. Le cadre regroupe les principaux risques auxquels la CCC est exposée dans trois catégories: risques stratégiques, risques opérationnels et risques transactionnels. Il définit également des processus de gestion du risque rigoureux en ce qui concerne la détermination et l'évaluation du risque, la prise de mesures, le contrôle, le suivi, l'établissement de rapports ainsi que la communication et la formation à cet égard.

L'établissement d'un juste équilibre entre les risques et les opportunités constitue un principe fondamental du cadre de GRE. Le modèle d'affectation du capital de la CCC est combiné à une rigoureuse supervision de la gouvernance effectuée par le Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA) afin d'assurer une gestion adéquate des risques. Cette approche offre le soutien à la Corporation afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs stratégiques et assurer sa viabilité financière à long terme.

GOVERNANCE EN MATIÈRE DE RISQUE

La gestion du risque est un processus collectif au sein de la Corporation. Il revient au Conseil d'administration de veiller à ce que le programme de gestion du risque de la Corporation soit à jour et efficace. La haute direction élabore les structures, les politiques et les procédures de gestion du risque, qui sont examinées par le CROA. À la suite de cet examen, la haute direction formule des recommandations qui sont soumises au président aux fins d'approbation. Chaque année, le Comité de vérification passe en revue le programme de GRE et recommande au Conseil d'administration des modifications qui devraient être apportées, le cas échéant.

La culture de gestion du risque de la CCC favorise un travail en collaboration. En effet, chaque employé joue un rôle important dans la gestion des risques d'entreprise et fait partie de l'équipe élargie de gestion du risque.

CATÉGORIES DE RISQUES

Risques stratégiques

Les risques stratégiques sont ceux qui sont susceptibles d'entraver la capacité de la Corporation à atteindre ses objectifs généraux. Cette catégorie comprend les risques suivants :

Risque associé au mandat :

Ce risque découle de la nécessité que la Corporation a a) d'exercer uniquement des activités qui sont conformes à son mandat et b) de remplir son mandat au moyen de son offre de services.

Pour atténuer ce risque, la Corporation définit dans son Plan d'entreprise tous ses secteurs d'activité ainsi que l'ensemble des activités qu'elle compte entreprendre au cours de la période de planification. En outre, le CROA examine toutes les opérations proposées dans la valeur de portefeuille de contrats potentiels afin de veiller au respect du mandat de la CCC.

Risque associé à l'environnement commercial :

Il s'agit du risque que tout changement de la situation sur les plans économique, social, juridique ou environnemental réduise le recours aux services de la CCC. La Corporation suit de près les changements dans l'environnement commercial afin de gérer ce risque et adapte ses processus au besoin. Les objectifs du Plan d'entreprise sont établis dans le contexte de l'environnement commercial prévu. Les événements ayant eu une influence majeure sur l'environnement commercial de la CCC en 2017-18 incluent le changement de la politique commerciale aux États-Unis, les répercussions de la faiblesse continue des prix mondiaux du pétrole ainsi qu'une réorientation du pouvoir d'achat au niveau international.

Risque financier :

Ce risque est associé à la capacité financière de la Corporation (mesurée sur la base de ses capitaux) de remplir son mandat et de gérer ses obligations financières. Le Modèle d'affectation du capital de la CCC permet de déterminer son exposition au risque opérationnel, au risque associé au rendement et au risque de crédit ainsi que de garantir le niveau de capitaux disponibles nécessaire afin de couvrir le risque. Les résultats sont transmis au Conseil d'administration trimestriellement. Au cours de l'exercice, la Corporation a satisfait à ses exigences en matière de capital.

Risque associé à la réputation :

Ce risque est associé à la nécessité pour la Corporation d'exercer ses activités de manière à éviter de ternir son image de marque auprès de son actionnaire et de ses partenaires. Pour atténuer les risques à cet égard, la Corporation mise sur une solide vérification préalable des transactions et sur la promotion de pratiques commerciales intègres. De plus, la Corporation assure une communication régulière et ouverte avec toutes ses parties prenantes, ce qui est essentiel à la gestion du risque associé à la réputation.

Risques opérationnels

Il s'agit de la deuxième grande catégorie de risques gérés par la CCC. Le risque opérationnel renvoie aux risques directement liés à la gestion de l'information de la Corporation, aux systèmes d'information, aux personnes, à ses politiques et procédures et à la planification de la continuité des opérations. Cette catégorie de risques est gérée par chaque unité opérationnelle et fonctionnelle, sous la responsabilité de leur vice-président respectif. Les risques opérationnels englobent :

Risque associé à la gestion de l'information :

Ce risque est associé à la nécessité, pour la Corporation, de recueillir en temps opportun les renseignements appropriés afin de prendre des décisions de nature opérationnelle. L'information recueillie pour informer le processus décisionnel est conservée soigneusement. Au cours de l'exercice, Bibliothèque et Archives Canada a approuvé une autorisation de disposition pour la Corporation permettant à la Corporation de procéder à la destruction de documents désuets.

Risque associé au système d'information :

Ce risque relève de la nécessité pour la Corporation d'avoir un système d'information permettant de générer des données pertinentes de façon efficace. La Corporation a accordé une attention soutenue au cyber risque tout au long de l'exercice, renforçant son approche à long terme par l'approbation et la publication d'un plan stratégique de cinq ans pour la technologie de l'information.

Risque de sécurité :

Ce risque est en lien avec la possibilité qu'un événement néfaste affecte le personnel de la CCC, ses actifs de valeur ou sa capacité à livrer des services essentiels. Durant l'exercice, un sous-comité du CROA a été établi afin de mettre l'accent sur les questions de sécurité au sein de la CCC. Cette initiative a mené à 1) la signature d'un entente d'aide mutuelle avec un organisme du gouvernement du Canada, 2) l'amélioration du support de tiers pour les communications d'urgences et les services de TI, et 3) un examen complet du plan de continuité des opérations de la CCC.

Risque associé aux politiques et aux processus :

Ce risque est lié à l'éventualité de pertes financières ou à l'utilisation inefficace de ressources qui pourraient découler de la mise en place de politiques, de systèmes et de processus inadéquats. L'équipe de vérification interne examine des secteurs clés de la Corporation pour veiller à ce que les contrôles et les pratiques soient respectés, conformément aux politiques et aux procédures approuvées. Durant l'exercice, une emphase sur les pratiques internes clés a été entreprise, afin de supporter l'initiative d'amélioration continue de la CCC. La simplification des délégations d'autorité ainsi qu'une revue des processus internes d'approbation ont permis des gains d'efficacité pour la Corporation.

Risque associé aux ressources humaines :

Ce risque est associé à l'importance de disposer d'une structure organisationnelle appropriée et de ressources humaines suffisantes ayant les compétences pertinentes pour être en mesure de répondre aux attentes des clients et d'atteindre l'ensemble des objectifs organisationnels. Le plan de dotation de 2017-18 garantit un niveau adéquat du personnel pour l'ensemble de la Corporation ainsi que pour le futur.

La CCC surveille le taux de satisfaction de ses employés au moyen de sondages annuels auprès des employés. Ces sondages facilitent l'élaboration de stratégies de ressources humaines pour garantir la satisfaction des besoins des employés et un faible roulement du personnel.

Risque contractuels (PCO) :

Ce risque est lié à des contrats structurés ou gérés de manière inappropriée qui pourraient résulter en pertes financières, en un faible taux de satisfaction des clients et en moins de clients réguliers. Chaque contrat avec l'acheteur étranger et l'exportateur Canadien doit être minutieusement négocié et rédigé de manière à établir des modalités pertinentes pour atténuer le risque couru par la Corporation. La CCC peut compter sur du personnel expérimenté composé de professionnels en passation de contrats et de conseillers juridiques qui savent gérer avec adresse les risques contractuels.

Durant l'exercice, la corporation a maintenu une attention soutenue aux questions de subornation et de corruption tout en renforçant son approche sur la vérification nécessaire en termes de droits humains.

Risques transactionnels

Il s'agit de la troisième grande catégorie de risques gérés par la CCC, qui concerne les risques associés aux exportations. La Corporation est soucieuse de protéger l'actionnaire au moyen d'une gestion prudente et efficace de ce type de risque. Avant de conclure un contrat à l'exportation, la CCC évalue les risques transactionnels suivants :

Risque associé au rendement des fournisseurs :

Ce risque est associé à la livraison, dans les délais prévus, des biens et des services faisant l'objet d'un contrat et à l'atténuation des possibilités de manquement de la part des exportateurs. Dans le cadre de son processus de vérification préalable, la Corporation examine toutes les entreprises afin de s'assurer que leurs capacités financières, administratives et techniques sont solides et qu'il n'y a pas de problèmes d'intégrité. Une fois le contrat conclu, la CCC réalise des examens trimestriels de ses principaux exportateurs afin d'assurer le suivi de la situation financière de son portefeuille de fournisseurs. Les résultats de ces examens sont transmis au Conseil d'administration.

Risque associé à l'environnement étranger :

Il s'agit du risque qu'un acheteur étranger manque à ses obligations contractuelles à l'égard de la Corporation et du risque lié à la complexité de mener des activités dans un environnement étranger.

Le risque de crédit de l'acheteur représente le principal élément de cette sous-catégorie de risque. La CCC accepte les crédits non garantis des gouvernements et des parties commerciales possédant la cote AAA, ce qui a pour effet de réduire le risque de crédit de l'acheteur. La CCC peut aussi accepter des garanties de paiement pour assurer le respect des obligations de paiement des acheteurs étrangers dont la cote de crédit est inférieure à AAA. Dans tous les autres cas, la CCC transfère ce risque aux exportateurs canadiens. Ce transfert est effectué au moyen d'un mécanisme de crédit adossé selon lequel l'exportateur Canadien ne peut être payé que lorsque la CCC reçoit le paiement de l'acheteur étranger. Dans bien des cas, l'exportateur fera appel aux services d'EDC pour atténuer le risque de crédit de l'acheteur étranger.

Risque associé à la responsabilité sociale des entreprises :

La RSE désigne la façon dont une entreprise concilie ses objectifs économiques, environnementaux et sociaux tout en répondant aux attentes des parties prenantes et en améliorant la valeur pour les actionnaires. Afin de tenir compte des questions relatives à la RSE découlant de l'intégrité des fournisseurs existants et potentiels de la Corporation, un CCMI de haut niveau examine les opérations d'exportation afin de s'assurer que la participation de la CCC à une opération d'exportation n'occasionne pas de problème de subornation ou de corruption.

Durant l'exercice, la direction s'est engagée à améliorer l'approche de CCC en matière de la vérification préalable relativement aux droits humains et risque politique.

Risque associé à la fraude :

Il s'agit du risque que la Corporation fasse l'objet d'une fraude interne ou externe. La CCC a établi des politiques et des procédures assorties de contrôles internes pour s'assurer de réduire le plus possible ce risque. L'équipe de vérification interne de la CCC examine ces pratiques et recommande des améliorations au besoin. Durant l'exercice, la direction a mis à jour son évaluation annuelle du risque associé à la fraude et a présenté ses conclusions au CROA, qui n'a pas constaté de nouvelle préoccupation quant à ce risque.

Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

Les états financiers de la Corporation commerciale canadienne ainsi que tous les renseignements contenus dans le présent rapport annuel relèvent de la responsabilité de la direction. Les états financiers ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière, à partir des meilleures estimations et du jugement éclairé de la direction, le cas échéant. Les données financières présentées ailleurs dans le rapport annuel concordent avec les états financiers.

Pour pouvoir assumer sa responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information ainsi que des pratiques de gestion. Ces mesures visent à fournir une assurance raisonnable quant à l'intégrité et la fiabilité des données financières, que les éléments d'actif sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Corporation sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (« LGFP ») et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« Loi »), aux règlements administratifs de la Corporation ainsi qu'aux instructions données en vertu de l'article 89 de la LGFP.

Le Comité de vérification supervise les responsabilités de la direction consistant à tenir des systèmes de contrôle adéquats et à assurer la qualité des rapports financiers. Le Comité de vérification se réunit avec les membres de la direction ainsi que les vérificateurs internes et externes afin de passer en revue la façon dont ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et de discuter des processus de vérification, des contrôles internes et de toute autre question financière pertinente. Le Comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a présenté son rapport au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a examiné et, sur recommandation du Comité de vérification, a approuvé les états financiers.

Le vérificateur externe de la Corporation, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, vérifie les états financiers conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada et donne son opinion sur les états financiers.

Président et
chef de la direction,



MARTIN ZABLOCKI

Vice-président, Services corporatifs
et chef de la direction financière,



ERNIE BRIARD

Ottawa, Canada
Le 29 mai 2018



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre du Commerce international

Rapport sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de la Corporation commerciale canadienne, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2018, et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

- 2 -

Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 2018, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Corporation commerciale canadienne dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, aux règlements administratifs de la Corporation commerciale canadienne ainsi qu'aux instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pour le vérificateur général du Canada,



Mary Katie Kerrigan, CPA, CA
Directrice principale

Le 29 mai 2018
Ottawa, Canada

États financiers et notes

État de la situation financière

AU 31 MARS (en milliers de dollars canadiens)	2018	2017
ACTIFS		
Actifs courants		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4)	43 355 \$	76 430 \$
Créances (notes 5 et 7)	1 212 712	741 193
Avances aux exportateurs canadiens (note 6)	144 294	175 367
Avancement des travaux par les exportateurs canadiens (note 6)	5 731 733	4 668 186
	7 132 094	5 661 176
Actifs non courants		
Immobilisations corporelles (note 8)	3 096	3 432
	7 135 190 \$	5 664 608 \$
PASSIFS		
Passifs courants		
Créditeurs et charges à payer (notes 5 et 7)	1 191 322 \$	760 346 \$
Avances des acheteurs étrangers et autres (note 6)	183 401	201 338
Avancement des travaux pour les acheteurs étrangers (note 6)	5 731 733	4 668 186
Avantages du personnel	206	292
	7 106 662	5 630 162
Passifs non courants		
Avantages incitatifs à la location différés	3 621	3 886
Avantages du personnel	1 336	1 646
	7 111 619	5 635 694
CAPITAUX PROPRES		
Surplus d'apport	10 000	10 000
Bénéfices non répartis	13 571	18 914
	23 571	28 914
	7 135 190 \$	5 664 608 \$

Engagements de location (note 15)

Éventualités et garanties (note 16)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 29 mai 2018

Le président du Conseil d'administration,

Le président du Comité de vérification,



Douglas J. Harrison



Scott Player

État du résultat global

EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars canadiens)	2018	2017
PRODUITS		
Opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre (note 10)	2 387 827 \$	2 627 041 \$
Moins : coût des opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre	(2 387 827)	(2 627 041)
Frais de service (note 10)	23 062	25 269
Autres produits (note 10)	1 837	963
Produits financiers, nets (note 11)	609	477
Perte de change	(156)	(29)
	25 352	26 680
CHARGES		
Frais d'administration (note 12)	30 698	29 946
	30 698	29 946
SERVICES D'APPROVISIONNEMENT À L'APPUI DES PROGRAMMES D'AIDE INTERNATIONAUX DU GOUVERNEMENT		
Opérations liées aux services d'approvisionnement (note 10)	22 676 \$	27 802 \$
Moins : coût des opérations liées aux services d'approvisionnement	(22 676)	(27 802)
	-	-
Résultat net avant crédit parlementaire	(5 346)	(3 266)
Crédit parlementaire (note 13)	-	3 510
RÉSULTAT NET	(5 346)\$	244 \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LE RÉSULTAT NET		
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel	3	1
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	(5 343)\$	245 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des variations des capitaux propres

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018 (en milliers de dollars canadiens)	SURPLUS D'APPORT	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL
SOLDE AU 31 MARS 2017	10 000 \$	18 914 \$	28 914 \$
Résultat net	–	(5 346)	(5 346)
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel	–	3	3
Résultat global total	–	(5 343)	(5 343)
SOLDE AU 31 MARS 2018	10 000 \$	13 571 \$	23 571 \$

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2017 (en milliers de dollars canadiens)	SURPLUS D'APPORT	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL
SOLDE AU 31 MARS 2016	10 000 \$	18 669 \$	28 669 \$
Résultat net	–	244	244
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel	–	1	1
Résultat global total	–	245	245
SOLDE AU 31 MARS 2017	10 000 \$	18 914 \$	28 914 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars canadiens)	2018	2017
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultat net	(5 346) \$	244 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation :		
Amortissement	446	414
Charges pour avantages du personnel	4	42
Avantages du personnel payés	(397)	(113)
Gain de change	(78)	(843)
Avantages incitatifs à la location différés	(265)	801
Variation du fonds de roulement provenant des :		
Créances	(471 519)	(610 414)
Avances aux exportateurs canadiens	31 073	298 242
Créditeurs et charges à payer	430 976	597 874
Avances des acheteurs étrangers et autres	(17 937)	(296 259)
Sorties de fonds liées aux activités d'exploitation	(33 043)	(10 012)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(110)	(71)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(110)	(71)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et des équivalents de trésorerie	78	843
Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de la trésorerie	(33 075)	(9 240)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	76 430	85 670
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	43 355 \$	76 430 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

■ Notes afférentes aux états financiers

LE 31 MARS 2018

1. NATURE, ORGANISATION ET FINANCEMENT

La Corporation commerciale canadienne (« la Corporation ») a été établie en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« Loi »). Étant une société d'État mandataire et appartenant entièrement au gouvernement du Canada, la Corporation est visée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (« LGFP »). Elle est établie au Canada et son siège social se trouve au 350, rue Albert à Ottawa, en Ontario. La Corporation exerce ses activités principalement au Canada et dispose d'une représentation en Asie et en Amérique du Sud.

La Corporation agit comme maître d'œuvre lorsque des gouvernements étrangers, des organisations internationales ou des acheteurs étrangers du secteur privé veulent acheter des produits et services du Canada par l'entremise du gouvernement du Canada. La Corporation conclut des contrats avec ces acheteurs étrangers ainsi que des contrats d'approvisionnement correspondants avec des exportateurs canadiens. De plus, la Corporation conclut des accords de services d'approvisionnement visant à fournir des biens et des services destinés à être utilisés à l'échelle internationale au nom du gouvernement du Canada et de gouvernements étrangers.

Les activités de la Corporation sont financées principalement au moyen des produits générés par les frais de service facturés.

En septembre 2008, la Corporation, de même qu'un certain nombre d'autres sociétés d'État, a fait l'objet d'une instruction (C.P. 2008-1598) en application de l'article 89 de la *LGFP*, intitulée *Décret d'instruction pour les sociétés d'État mères impliquées dans des prêts commerciaux à prendre en considération l'intégrité personnelle de ceux à qui ils prêtent ou offrent des avantages en accord avec la politique du gouvernement pour améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales*. La Corporation a mis en œuvre l'instruction, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010 et est demeurée en règle avec cette directive depuis.

En juillet 2015, la Corporation a fait l'objet d'une instruction (C.P. 2015-1110) en application de l'article 89 de la *LGFP*, afin d'harmoniser ses pratiques, directives et politiques en matière de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor. Le tout devant se faire de manière cohérente avec les obligations juridiques de la Corporation et la mise en application devant être présentée dans son prochain Plan d'entreprise. La Corporation a mis en œuvre la directive en août 2016 et est demeurée en règle avec cette directive depuis.

La Corporation n'est pas assujettie aux dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

2. NORMES DE PRÉSENTATION

Conformité aux Normes internationales d'information financière (IFRS)

Les présents états financiers ont été établis conformément aux IFRS tel que présentées dans le manuel de comptabilité de CPA Canada, en date du 31 mars 2018 et pour l'exercice se terminant ce jour-là.

Base d'évaluation

Les états financiers sont fondés sur la base du coût historique, à l'exception des postes qui suivent, tel que permis par les IFRS et dans la mesure où ils sont importants:

- Les instruments financiers dérivés évalués à leur juste valeur par le biais du résultat net
- Les passifs liés aux avantages du personnel accumulés relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi, comptabilisés à la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies

Établissement d'estimations et exercice du jugement

La préparation des états financiers conformément aux IFRS exige que la direction exerce son jugement, établisse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les conventions comptables, sur les montants des actifs et des passifs déclarés, sur l'information à fournir sur les actifs et les passifs éventuels à la date des états financiers, ainsi que sur les montants des produits et charges déclarés au cours de l'exercice. Les résultats réels pourraient différer de façon notable de ces estimations pouvant avoir un impact significatif sur les montants s'y reliant dans les états financiers.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes font l'objet d'un examen approfondi de façon régulière, en date des états financiers. Tout changement aux estimations est comptabilisé dans les états financiers pour la période où il est constaté et pour les périodes futures si celles-ci sont également visées. La direction a utilisé des estimations pour déterminer la vie utile des immobilisations corporelles, pour comptabiliser les passifs liés aux avantages du personnel, les provisions, les engagements relatifs aux contrats de location et les éventualités, et elle a fait preuve de jugement pour déterminer si une provision relative aux dépenses de remédiation de contrats devrait être comptabilisée ou divulguée.

Des renseignements sur les domaines où la direction a exercé son jugement et où elle utilise dans une grande mesure des estimations et des hypothèses sont inclus dans les notes qui suivent :

Note 8 - Immobilisations corporelles

Note 15 - Engagements de location

Note 16 - Éventualités et garanties

Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

La monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Corporation sont le dollar canadien.

3. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les principales conventions comptables de la Corporation sont résumées ci-après. Ces conventions ont été appliquées uniformément à tous les exercices présentés, à moins d'avis contraire.

(a) Contrats

La Corporation comptabilise ses **opérations commerciales**, ses **opérations liées aux services d'approvisionnement** ainsi que ses coûts compensatoires lorsque la livraison est effectuée, c'est-à-dire au moment où le titre des produits achetés est cédé à l'acheteur étranger ou qu'un service a été rendu, conformément aux modalités contractuelles. Toutefois, dans le cas où le contrat prévoit des paiements pour l'avancement des travaux, les opérations commerciales et les opérations liées aux services d'approvisionnement sont comptabilisées lorsque les travaux sont exécutés par l'exportateur. Les opérations commerciales liées à des contrats de maître d'œuvre sont comptabilisées dans les **produits**, et les opérations liées aux services d'approvisionnement, dans lesquelles la Corporation agit à titre de mandataire pour un autre gouvernement ou un ministère, ne sont pas comptabilisées dans les produits et comme tel, sont divulguées séparément sous **services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux du gouvernement**, nettes des coûts connexes.

Les **frais de service** provenant d'opérations commerciales liés à des contrats de maître d'œuvre et à des ententes de services d'approvisionnement internationaux et les frais de service liés à d'autres activités internationales et nationales sont comptabilisés dans les **produits** une fois que les services ont été fournis.

L'avancement des travaux par les exportateurs canadiens et **l'avancement des travaux pour les acheteurs étrangers** représentent des paiements faits ou à venir en proportion du travail exécuté et relié à l'avancement des travaux dans le cadre d'un contrat menant à la livraison des biens. Selon les modalités contractuelles, les biens n'ont pas encore été livrés par les exportateurs canadiens pour le travail exécuté à ce jour. Ces soldes excluent les projets en infrastructure qui sont exécutés dans le pays de l'acheteur étranger, les biens étant considérés livrés à mesure que le projet progresse.

La Corporation comptabilise l'avancement des travaux par les exportateurs canadiens comme un actif et l'avancement des travaux pour les acheteurs étrangers comme un passif. Ces soldes sont réduits à la livraison et à l'acceptation des biens et services par l'acheteur étranger. Les éléments d'avancement des travaux sont considérés comme des éléments non monétaires, mesurés au coût historique et ne sont pas reconvertis dans l'état de la situation financière.

Les **avances des acheteurs étrangers et autres** ainsi que les **avances aux exportateurs** canadiens représentent un acompte versé généralement au début du contrat, avant toute exécution des travaux. La Corporation comptabilise les avances versées aux exportateurs canadiens comme un actif et les avances reçues des acheteurs étrangers comme un passif. Les avances versées et les avances reçues sont réduites lorsque les travaux sont exécutés ou au moment de la livraison et de l'acceptation par l'acheteur étranger dans le cours normal de ses activités. Ces avances sont considérées des éléments non monétaires, mesurés au coût historique et ne sont pas reconvertis dans l'état de la situation financière.

Le cycle d'exploitation, ou la durée, d'un grand nombre de contrats de la Corporation excède une année. Tous les actifs et passifs liés aux contrats sont classés comme courants lorsque l'on s'attend à ce qu'ils se réalisent ou soient réglés durant le cycle d'exploitation du contrat.

Les **autres produits** comprennent les produits d'escomptes de paiement anticipé perçus liés aux paiements dus aux exportateurs canadiens et sont reconnus quand les services liés au paiement anticipé sont rendus par la Corporation. Ces produits d'escompte sont calculés sur la base d'un pourcentage déterminé pouvant varier de 0,03 % pour un paiement anticipé d'un jour à 0,96 % pour un paiement anticipé de 29 jours.

Les dépenses de remédiation des contrats peuvent être engagées dans le cadre d'opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre si l'exportateur canadien ne parvient pas à remplir ses obligations aux termes du contrat domestique avec la Corporation. Il incombe à la Corporation de veiller à ce que les modalités contractuelles avec l'acheteur étranger soient satisfaites, quelle que soit le rendement de l'exportateur canadien. Ces dépenses de remédiation de contrat, et la provision prévue à cette fin, sont déterminées en fonction de chaque contrat et comprennent des frais d'achèvement, de réapprovisionnement, des frais juridiques et autres frais connexes, fondés sur des devis ou des estimations fiables. Ces dépenses sont comptabilisées à l'état du résultat global dans la période où elles sont jugées probables et peuvent être raisonnablement estimées.

(b) Crédit parlementaire

Un crédit parlementaire qui n'est pas considéré comme un surplus d'apport est inscrit comme du financement dans l'exercice pour lequel il a été approuvé. Un crédit parlementaire restreint par la loi et associé à des charges de périodes ultérieures, est reporté et sera comptabilisé comme du financement dans la période où les charges en question auront été engagées. Un crédit parlementaire affecté pour l'achat d'immobilisations corporelles est reporté et amorti dans l'état du résultat global selon la même méthode que l'actif connexe.

(c) Produits financiers, nets

Les produits financiers sont inscrits selon la méthode de la comptabilité d'exercice et comprennent les intérêts gagnés sur les soldes de trésorerie et équivalents de trésorerie et les placements détenus ainsi que les intérêts facturés aux acheteurs étrangers sur les paiements en souffrance, au cours de l'exercice. Les coûts financiers correspondent aux frais engagés à la suite du paiement d'intérêts sur les soldes de trésorerie et équivalents de trésorerie détenus par des acheteurs ou des exportateurs conformément aux modalités des contrats sous-jacents avec la Corporation, aux frais d'intérêts liés aux facilités de crédit renouvelable de la Corporation ou aux frais d'intérêts facturés par les exportateurs sur des paiements en souffrance.

(d) Conversion de monnaies étrangères

Les actifs et les passifs monétaires et les régularisations de fin d'exercice libellés en monnaies étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux en vigueur à la fin de la période. Les montants des produits et des charges sont convertis aux taux de change moyens en vigueur durant le mois courant. Les actifs et les passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères qui sont évalués au coût historique en utilisant le taux de change à la date de transaction ne sont pas reconvertis. Les montants des produits et des charges comptabilisées lors de la décomptabilisation des actifs et passifs non monétaires sont convertis en utilisant le taux de change en vigueur au moment où les actifs et les passifs connexes ont été comptabilisés. Tous les gains et pertes de change sont comptabilisés en tant que gain ou perte de change dans l'état du résultat global.

(e) Évaluation de la juste valeur

Tous les actifs et passifs financiers et non financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de la situation financière. La juste valeur d'un actif ou d'un passif financier est le prix qui serait obtenu pour la vente d'un actif, ou payé pour le transfert d'un élément de passif, dans le cadre d'une transaction entre des participants au marché, à la date de l'évaluation. Après la comptabilisation initiale, la juste valeur est déterminée au moyen de données de marché observables en fonction d'une hiérarchie à trois niveaux, comme suit:

- Niveau 1 Données qui reflètent les prix cotés non rajustés dans des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques auxquels la Corporation peut avoir accès au moment de l'évaluation.
- Niveau 2 Données autres que les prix cotés qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement, soit indirectement, y compris les données sur des marchés qui ne sont pas considérés comme actifs.
- Niveau 3 Données qui ne sont pas observables compte tenu d'une faible activité ou d'une activité inexistante du marché. Données utilisées dans l'évaluation de la juste valeur nécessitant des exercices importants de jugement ou d'estimation de la part de la direction.

La valeur comptable des créances et des créditeurs et charges à payer se rapproche de la juste valeur compte tenu de leur nature à court terme.

(f) Instruments financiers

Un instrument financier désigne tout contrat qui donne lieu à un actif financier pour un parti et à un passif financier ou à un instrument de capitaux propres pour une autre.

Les prêts et les créances ainsi que tous les autres actifs et passifs financiers (y compris les actifs et passifs désignés à la juste valeur par le biais du résultat net) sont comptabilisés initialement à la date à laquelle la Corporation devient un parti aux dispositions contractuelles de l'instrument.

La Corporation décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie liés à l'actif expirent, ou lorsqu'elle transfère les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie liés à cet actif financier dans le cadre d'une opération prévoyant le transfert d'essentiellement tous les risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier. Toute participation dans des actifs financiers transférés qui est créée ou retenue par la Corporation est comptabilisée comme un actif ou un passif distinct.

La Corporation décomptabilise un passif financier lorsque ses obligations contractuelles sont résiliées, annulées ou lorsqu'elles expirent.

Les actifs et les passifs financiers sont compensés, et le montant net est présenté à l'état de la situation financière, que lorsque la Corporation a le droit légal de compenser les montants et qu'elle entend procéder au règlement sur la base du solde net ou réaliser l'actif et acquitter le passif simultanément.

Instruments financiers non dérivés

i) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprend l'encaisse, les dépôts à vue et les placements temporaires venant à échéance dans un délai de moins de trois mois suivant la date d'acquisition et sont comptabilisés à leur juste valeur, nets de tous découverts bancaires. Les équivalents de trésorerie sont considérés hautement liquide, pouvant être convertis facilement en un montant connu de trésorerie et ne sont pas sujet à un risque significatif de changement de valeur. Tous les produits, gains et pertes d'intérêts sont comptabilisés dans le produit d'intérêts net au cours de la période où ils se produisent. La juste valeur de la trésorerie et des équivalents de trésorerie se rapproche de leur valeur comptable en raison de leur maturité à court terme. Ils sont utilisés afin de gérer les besoins de trésorerie. Cette pratique permet un retour sur les liquidités qui ne sont pas immédiatement requises pour les besoins opérationnels. La Corporation a comptabilisé sa trésorerie et équivalents de trésorerie comme un actif financier à sa juste valeur, par le biais du résultat net. Toute variation de la juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie libellés en monnaies étrangères est comptabilisée au cours de la période où elle se produit, comme gain ou perte de change dans l'état du résultat global.

ii) Créances

Les créances sont classées comme des prêts et des créances et sont comptabilisées initialement à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la valeur comptable des créances est mesurée en fonction du coût amorti calculé au moyen de la méthode des intérêts effectifs, moins toute perte de valeur. La Corporation dispose d'un recours contractuel, à tous égards significatifs, par lequel l'exportateur canadien assume le risque de non-paiement de la part de l'acheteur étranger pour les biens et services contractuels.

Dans le cas improbable où un acheteur étranger ferait défaut sur des paiements contractuels, la Corporation ne percevrait pas de frais de service des exportateurs canadiens tant qu'un règlement favorable ne soit reçu des acheteurs étrangers. En tant que société d'État, établie afin d'appuyer les exportateurs canadiens, la Corporation partage le risque de non paiement de la part des acheteurs étrangers avec les exportateurs canadiens ce qui a une incidence directe sur le recouvrement de ses frais de service. La Corporation surveille de près le classement chronologique des créances, et si une provision s'avérait nécessaire, elle serait comptabilisée dans ses états financiers.

iii) Crédeurs et charges à payer

Les crédeurs et les charges à payer sont classés sous autres passifs financiers et sont comptabilisés initialement à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la valeur comptable des crédeurs et des charges à payer est comptabilisée en fonction du coût amorti, calculé au moyen de la méthode des intérêts effectifs. Les produits reportés inclus dans les crédeurs et charges à payer ne sont pas classés comme instruments financiers et sont traités comme des éléments non monétaires évalués au coût historique et ne sont pas reconvertis dans l'état de la situation financière.

Instrument financiers dérivés

La Corporation peut conclure des contrats de change à terme afin de réduire son exposition aux fluctuations des taux de change. Elle n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins spéculatives. La Corporation ne comptabilise pas ces contrats de change à terme au moyen de la comptabilité de couverture. Par conséquent, elle classe ces instruments comme des actifs financiers ou des passifs financiers à leur juste valeur par le biais du résultat net et les évaluent à leur juste valeur au moyen de prix cotés à terme. Les changements de juste valeur sont comptabilisés dans l'état du résultat global, dans la période au cours de laquelle ils se produisent, comme gain ou perte de change. Les dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière comme un actif dans les créances, ou comme un passif sous les crédeurs et charges à payer.

(g) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées au coût moins l'amortissement et les pertes de valeur accumulées. Lorsque les composantes d'une même immobilisation corporelle ont différentes durées de vie utile, elles sont comptabilisées comme des composantes distinctes d'immobilisations corporelles.

Les immobilisations corporelles comprennent les coûts liés au matériel et aux systèmes d'exploitation des systèmes d'information, aux améliorations locatives ainsi qu'aux meubles et équipement, y compris tous les coûts directement attribuables à l'apport de ces éléments d'actifs au sein de la Corporation, dans les conditions nécessaires à leur exploitation par celle-ci de la manière prévue par la direction.

L'amortissement est calculé sur le montant amortissable, qui est le coût d'un actif moins sa valeur résiduelle. Le matériel et les systèmes d'exploitation des systèmes d'information ainsi que les meubles et équipement sont amortis, une fois qu'ils sont en mesure d'être exploités, selon la méthode linéaire, sur leur durée de vie utile prévue de quatre ans et cinq ans respectivement. Les améliorations locatives font l'objet d'un amortissement linéaire sur leur durée de vie utile ou sur la durée restante du contrat de location, selon la moins longue des deux.

Les gains et pertes liés à la cession d'une immobilisation corporelle sont déterminés en comparant les produits découlant de la cession et la valeur comptable et ils sont comptabilisés dans l'état du résultat global pour la période.

La durée de vie utile et le mode d'amortissement d'un actif sont examinés à la fin de chaque exercice et, si les attentes diffèrent des estimations antérieures, le ou les changements sont comptabilisés comme des variations dans les estimations comptables.

(h) Perte de valeur

i) Perte de valeur d'actifs financiers

En ce qui concerne les actifs financiers qui ne sont pas classés à la juste valeur par le biais du résultat net, la Corporation évalue à la fin de chaque période de présentation de l'information financière s'il existe un élément probant objectif confirmant la perte de valeur d'un actif ou d'un groupe d'actifs. Un actif financier est déprécié s'il existe un élément probant objectif qu'un événement de perte s'est produit depuis la comptabilisation initiale de l'actif, et que cet événement de perte a eu un effet négatif sur les flux de trésorerie futurs estimés de cet actif qui peuvent être estimés de manière fiable.

Une preuve objective que des actifs financiers ont perdu de la valeur peut inclure un défaut de paiement ou une défaillance de la part d'un débiteur, la restructuration d'un montant dû à la Corporation suivant des modalités que la Corporation ne considérerait pas autrement, ou des indications qu'un débiteur ou qu'un émetteur est sur le point de faire faillite.

Une fois dépréciés, les actifs financiers qui ne sont pas classés à leur juste valeur par le biais du résultat net sont réévalués et la perte est calculée comme étant la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actuelle du flux de trésorerie futur estimé actualisée au taux d'intérêt réel initial de l'actif financier. Le montant de la perte de valeur est comptabilisé dans le résultat net.

ii) Perte de valeur d'actifs non financiers

Pour leur part, les actifs non financiers, y compris les immobilisations corporelles dont la durée d'utilité est déterminée, sont examinés à chaque date de présentation de l'information financière de manière à déterminer s'il existe ou non une indication de perte de valeur. Le cas échéant, la valeur recouvrable de l'actif est estimée et une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable de l'actif dépasse la valeur recouvrable estimative. La valeur recouvrable est déterminée en fonction de la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif moins les coûts de sa vente, et sa valeur d'utilité.

Les pertes de valeur comptabilisées dans les périodes antérieures sont évaluées à la fin de chaque période de présentation de l'information financière de manière à déterminer s'il existe ou non une indication que la perte de valeur n'existe plus ou qu'elle a diminué. Le cas échéant, la Corporation évalue la nouvelle valeur recouvrable et une reprise de perte de valeur est comptabilisée. La valeur comptable augmentée en raison d'une reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours d'exercices antérieurs. Cette reprise est comptabilisée dans le résultat net.

(i) Provisions et passifs éventuels

La nécessité d'une provision pour dépenses de remédiation des contrats est analysée en date de l'état de la situation financière. Celle-ci est comptabilisée lorsque la Corporation a une obligation actuelle (juridique ou implicite) à la suite d'un événement passé, lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques soit requise pour remplir l'obligation contractuelle, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

La direction exerce son jugement pour déterminer si une provision devait être comptabilisée ou un passif éventuel divulgué, considérant la probabilité qu'un paiement soit requis pour régler l'obligation et qu'une estimation fiable du montant puisse être faite. L'estimation de la provision faite par la direction est assujettie à de nombreuses incertitudes, notamment en ce qui concerne le moment et le montant réel du versement.

À tous égards significatifs, les provisions sont calculées en actualisant les flux de trésorerie futurs prévus suivant un taux qui reflète les évaluations actuelles du marché de la valeur de rendement de l'argent et les risques particuliers relatifs au passif. S'il est déterminé qu'une sortie de ressources n'est plus probable pour régler l'obligation, la provision sera alors reprise.

i) Réapprovisionnement de contrat

La Corporation peut devoir engager des frais de réapprovisionnement si des exportateurs canadiens ne parviennent pas à remplir les modalités de leurs contrats. La provision pour le réapprovisionnement de contrat représente la meilleure estimation de la Corporation des coûts différentiels associés à l'exécution des obligations contractuelles résiduelles du contrat.

ii) Réclamations et frais juridiques

La Corporation peut être assujettie à des réclamations et des frais juridiques à la suite de poursuites découlant de ses activités contractuelles. Le montant de la provision au titre des réclamations et frais juridiques représente la meilleure estimation des charges nécessaires pour régler ces obligations contractuelles courantes. Les risques et les incertitudes qui entourent l'événement sous-jacent sont considérés dans la détermination du montant de la provision.

iii) Contrats déficitaires

Une provision est comptabilisée si les avantages économiques à recevoir par la Corporation conformément à un contrat sont inférieurs aux coûts inévitables à engager pour remplir les obligations de ce contrat. La provision au titre des contrats déficitaires est comptabilisée et évaluée conformément à la valeur actuelle la plus basse entre les coûts prévus de l'achèvement du contrat et les coûts nets prévus associés à la poursuite de l'exécution du contrat. Avant d'établir une provision, la Corporation comptabilisera toute perte de valeur des actifs associés à ce contrat.

(j) Avantages incitatifs à la location différés

Les avantages incitatifs, représentant une période d'occupation gratuite ainsi que des indemnités au titre d'améliorations locatives, sont différés en tant que passif et comptabilisés selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location comme une réduction des frais d'administration.

(k) Prestations de retraite et avantages sociaux

i) Prestations de retraite

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributoire de prestations définies établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont requises à la fois de la part de l'employé et de la Corporation pour couvrir les coûts des services rendus. Conformément à la législation en vigueur, la Corporation n'a pas l'obligation juridique ou implicite de verser des cotisations additionnelles relatives à tous services antérieurs rendus ou à toute insuffisance actuarielle du Régime. Les cotisations sont donc considérées comme des frais d'administration dans l'état du résultat global, dans l'exercice où les employés rendent les services.

ii) Indemnités de départ

Depuis 2013, la Corporation a mis un terme au plan des indemnités de départ des employés au moment de leur démission ou de leur départ à la retraite. Par conséquent, les employés et les cadres n'accumulent plus ces indemnités de départ. Selon la convention collective, les employés qui comptaient moins de dix années de service continu à la date de cessation des indemnités de départ ont eu droit à un montant forfaitaire unique correspondant à la totalité de l'indemnité de départ cumulée. Les employés qui comptaient dix années ou plus de service continu et les cadres de direction avaient le choix de se voir verser immédiatement la totalité ou une partie de l'indemnité de départ cumulée ou d'en reporter le versement au moment de leur départ à la retraite ou leur démission. Les employés continuent toutefois de bénéficier d'une indemnité de départ lors d'un renvoi pour incapacité ou lors d'un décès et par conséquent, continuent d'accumuler pour ces indemnités de départ.

Le coût de l'obligation relative aux indemnités cumulées non versées auxquelles les employés ont droit est déterminé par calculs actuariels selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. L'évaluation du passif est fondée sur un taux d'actualisation déterminé en fonction du rendement du marché à la fin de la période de référence sur des obligations de sociétés de première catégorie. Les gains (pertes) actuariels sur les indemnités de départ des employés sont enregistrés sous la rubrique Autres éléments du résultat global et immédiatement transférés aux bénéficiaires non répartis.

L'obligation au titre des indemnités de départ non payées est évaluée annuellement au moyen d'une évaluation actuarielle complète.

iii) Indemnités de congés de maladie

Tel que stipulé dans les conventions collectives et dans leurs conditions d'emploi les employés peuvent cumuler des congés de maladie non utilisés. Par contre, les droits à ces congés sont non acquis et ne peuvent être utilisés qu'en cas de maladie. Le coût de cet autre avantage du personnel à long terme est comptabilisé au moment où les employés fournissent les services nécessaires pour y avoir droit. L'évaluation du passif est fondée sur un taux d'actualisation déterminé en fonction du rendement du marché à la fin de la période de référence sur des obligations de société de première catégorie. Les gains ou pertes actuariels sont considérés comme de la rémunération du personnel et charges connexes et sont comptabilisés sous le poste des frais d'administration dans l'état du résultat global.

L'obligation au titre des indemnités de congé de maladie non payées est évaluée annuellement au moyen d'une évaluation actuarielle complète.

iv) Autres avantages du personnel

Le gouvernement fédéral administre divers autres régimes d'avantages futurs dont les employés et les anciens employés peuvent se prévaloir durant leur période d'embauche ou à leur retraite. Le Régime de soins de santé de la fonction publique et le Régime d'assurance dentaire de la Corporation sont les deux principaux régimes offerts aux employés et aux retraités de la Corporation. La responsabilité de la Corporation à l'égard de ces deux régimes se limite à ses cotisations, qui sont considérées comme de la rémunération du personnel et charges connexes et inscrites sous le poste des frais d'administration dans l'état du résultat global.

(l) Contrats de location

Les contrats de location pour lesquels l'essentiel des risques et avantages inhérents à la propriété sont retenus par le bailleur sont classés comme des contrats de location-exploitation. Les contrats de location pour lesquels l'essentiel des risques et les avantages inhérents à la propriété ne sont pas retenus par le bailleur sont classés comme des contrats de location-financement. La Corporation classe tous ses contrats de location comme des contrats de location-exploitation puisque les risques et avantages inhérents à la propriété sont retenus par le bailleur. Les frais engagés dans le cadre de ses contrats de location-exploitation sont comptabilisés dans l'état du résultat global pour la période suivant la méthode linéaire, pour la durée du contrat de location, nets de la réduction pour les avantages incitatifs à la location différés.

(m) Application de normes internationales d'information financière, nouvelles et révisées

i) Normes adoptées en date du 1^{er} avril 2017

Aucune nouvelles normes n'ont été adoptées en date du 1^{er} avril 2017.

ii) Normes et modifications non encore entrées en vigueur

Les nouvelles normes, modifications et améliorations annuelles publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) qui suivent ont été cernées comme pouvant avoir un effet potentiel sur la Corporation dans le futur.

En mai 2014, l'IASB a publié la norme *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (IFRS 15), ainsi que des nouvelles modifications publiées en avril 2016, qui établit un cadre exhaustif afin d'identifier les clients et les obligations de prestation, de déterminer si les entités agissent comme mandataires ou pour leur propre compte ainsi que pour la comptabilisation, l'évaluation et la divulgation des produits. La nouvelle norme remplace les exigences des normes *IAS 11 – Contrats de construction*, *IAS 18 – Produits des activités ordinaires*, *IFRIC 13 – Programmes de fidélisation de la clientèle*, *IFRIC 15 – Contrats de construction de biens immobiliers*, *IFRIC 18 – Transferts d'actifs provenant de acheteurs*, et *SIC 31 – Produit des activités ordinaires – opérations de troc impliquant des services de publicité*. La norme IFRS 15 devra être appliquée de façon rétrospective pour les périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2018, ou après, et son application anticipée est permise.

IFRS 15 aura un impact important sur la Corporation en raison d'un changement de classification de mandant à mandataire pour la comptabilisation des produits.

Ce changement de classification résulte d'une réorientation vers la notion de contrôle des biens ou services avant le transfert au client plutôt qu'une approche fondée sur les risques et les avantages tel que définit sous la norme actuelle. Sous la notion de contrôle des biens ou services, la Corporation doit définir son obligation de prestation. Plus précisément, la Corporation doit déterminer si elle fournit les biens ou services spécifiés elle-même ou si elle prend des dispositions pour qu'une tierce partie s'en charge. Le rôle de la Corporation est de prendre des dispositions pour que les biens ou services soient fournis directement des exportateurs canadiens aux acheteurs étrangers.

L'état du résultat global de la Corporation sera particulièrement affecté puisque les opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre ne seront plus considérées des produits pour la Corporation. Par conséquent, les opérations commerciales ainsi que les coûts compensatoires ne seront plus présentés dans la section des produits de l'état du résultat global. Cela n'aura pas d'impact sur le résultat global puisque les opérations commerciales et leurs coûts se compensent. La Corporation analyse présentement l'impact du changement de classification de mandant à mandataire ainsi que des autres implications de IFRS 15 sur ses autres états financiers.

À la date de transition, la Corporation adoptera la nouvelle norme en utilisant la méthode rétrospective qui requiert le retraitement de chaque période précédant l'application initiale qui est présentée dans les états financiers. La Corporation comptabilisera l'effet cumulatif de l'application de la nouvelle norme aux capitaux propres en début de la première période comparative présentée. La Corporation va aussi considérer l'utilisation des mesures de simplification permises lors de l'adoption initiale pour les contrats commencés et terminés au cours du même exercice, les exigences pour les contreparties variables, les modifications de contrats avant la première présentée et la divulgation pour les exercices précédents présentés avant la date de l'application initiale. Ces mesures de simplification sont permises par la norme et seront appliquées uniformément à tous les services et périodes présentées.

En juillet 2014, l'IASB a publié la version finale de l'*IFRS 9 – Instruments financiers* (IFRS 9), qui renferme les exigences comptables liées aux instruments financiers et remplace l'*IAS 39 – Instruments financiers: comptabilisation et évaluation* (IAS 39) et toutes les versions précédentes de IFRS 9. La norme renferme les exigences en matière de classement et d'évaluation des instruments financiers, de perte de valeur des actifs financiers, de comptabilité de couverture et de décomptabilisation des actifs et des passifs financiers. L'IFRS 9 devra être appliquée de façon rétrospective pour les périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2018, ou après, et son application anticipée est permise. L'adoption de la norme IFRS 9 est présentement en évaluation et la Corporation ne s'attend pas à un impact important sur ses états financiers.

En janvier 2016, l'IASB a publié la norme *IFRS 16 – Contrats de location* qui propose un modèle complet relatif à l'identification des contrats de location et à leur traitement dans les états financiers tant pour les preneurs que pour les bailleurs. Elle annule et remplace l'*IAS 17, Contrats de location* ainsi que ses interprétations. Des modifications importantes ont été faites à la comptabilisation par le preneur, notamment la suppression de la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement ainsi que la comptabilisation des actifs et des passifs pour tous les contrats de location (sous réserve d'exemptions limitées pour les contrats de location à court terme et les contrats de location de faible valeur). En revanche, IFRS 16 n'apporte pas de modifications importantes concernant les exigences de comptabilisation par les bailleurs. IFRS 16 s'applique pour les périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2019, ou après, et son application anticipée est permise pour les compagnies ayant également adopté *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*. L'évaluation préliminaire de la mise en œuvre de la norme par la Corporation pointe vers la comptabilisation d'un actif au titre du droit d'utilisation et de l'obligation locative correspondante qui seraient présentés dans l'état de la situation financière. De plus, la Corporation s'attend à davantage d'information à fournir pour des montants tels la dotation aux amortissements pour les actifs au titre de droits d'utilisation, la charge d'intérêt sur les obligations locatives, le total des sorties de trésorerie relatives aux contrats de location et la valeur comptable des actifs au titre de droits d'utilisation. La Corporation continue d'évaluer l'impact de la nouvelle norme sur ses états financiers.

En décembre 2016, l'IASB a publié l'interprétation *IFRIC 22 – Transaction en monnaie étrangère et contrepartie anticipée*, qui clarifie la date de la transaction aux fins de la détermination du taux de change à appliquer lors de la comptabilisation initiale de l'actif, de la charge ou du produit connexe au moment de la décomptabilisation de l'actif non monétaire ou du passif non monétaire issu du paiement ou de la réception d'une contrepartie anticipée en monnaie étrangère. IFRIC 22 s'applique pour les périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2018, ou après, et son application anticipée est permise. Le traitement comptable actuel de la Corporation lors de la décomptabilisation des actifs non monétaires et des passifs non monétaires ainsi que des frais et produits connexes est conforme avec l'IFRIC et par conséquent, l'adoption de IFRIC 22 n'aura pas d'impact sur la Corporation.

4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie en date du 31 mars incluent:

	2018		2017	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars canadiens	32 171	32 171 \$	51 277	51 277 \$
Euros	15 809	25 058	–	–
Renminbis chinois	1 706	349	1 574	305
Dollars américains	(11 039)	(14 223)	18 684	24 848
		43 355 \$		76 430 \$

La Corporation possède des dépôts à vue et investit dans des dépôts à court terme dans des banques canadiennes. La durée moyenne à l'échéance des dépôts à court terme était de un jour en date du 31 mars 2018 (un jour en 2017), alors que le rendement à l'échéance du portefeuille au 31 mars 2018 était de 1,63 % (0,89 % en 2017).

Les composantes de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 mars étaient :

	2018	2017
Trésorerie	20 476 \$	8 132 \$
Dépôts à préavis	10 014	–
Placements à court terme	12 865	68 298
	43 355 \$	76 430 \$

Selon les modalités contractuelles pour le secteur d'activité visé par l'APPD, la Corporation garantit les paiements aux exportateurs canadiens dans les trente jours. Parfois, la collecte des créances de l'acheteur étranger peut aller au-delà de trente jours. De plus, la Corporation peut aussi payer les exportateurs canadiens avant les dates prévues à des paiements escomptés. Cela peut occasionnellement amener la Corporation à utiliser sa marge de crédit durant le cours normal de ses activités. Au 31 mars 2018, la marge de crédit était utilisée à cette fin pour un montant de 14,2 \$ (néant en 2017)

Les avances et retenues reçues de acheteurs étrangers et autres qui seront versées aux exportateurs canadiens à des dates ultérieures, conformément aux contrats, totalisaient 45 034 \$ au 31 mars 2018 (32 084 \$ en 2017). Lorsque le contrat le prévoit, ces fonds peuvent accumuler des intérêts au crédit de l'exportateur canadien ou de l'acheteur étranger.

5. CRÉANCES ET CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

Les créances sont fondées sur les conditions normales en commerce international et ne portent habituellement pas d'intérêt. En date du 31 mars, les créances de la Corporation sont constituées de :

	2018	2017
Produits à recevoir	946 738 \$	657 900 \$
Créances	265 974	83 293
	1 212 712 \$	741 193 \$

En date du 31 mars, les créances de la Corporation sont libellées dans les monnaies suivantes :

	2018		2017	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	935 022	1 204 682 \$	548 567	729 540 \$
Dollars canadiens	5 795	5 795	11 639	11 639
Euros	1 410	2 235	–	–
Renminbis chinois	–	–	75	14
		1 212 712 \$		741 193 \$

Les créiteurs et charges à payer sont exigibles selon les conditions normales du commerce. En date du 31 mars, les créiteurs et charge à payer de la Corporation sont constitués de :

	2018	2017
Charges à payer	941 689 \$	667 053 \$
Créiteurs	246 779	91 142
Produits reportés	2 854	2 151
	1 191 322 \$	760 346 \$

En date du 31 mars, les créiteurs et charges à payer de la Corporation sont libellés dans les monnaies suivantes :

	2018		2017	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	907 207	1 168 845 \$	558 464	742 700 \$
Euros	8 649	13 708	–	–
Dollars canadiens	8 641	8 641	17 598	17 598
Renminbis chinois	623	128	146	28
Dollars australiens	–	–	20	20
		1 191 322 \$		760 346 \$

Les risques de crédit, de marché et de liquidité liés aux créances et créiteurs et aux charges à payer sont divulgués dans la note 7.

6. AVANCES DES ACHETEURS ÉTRANGERS ET AUTRES, AVANCES AUX EXPORTATEURS CANADIENS, AVANCEMENT DES TRAVAUX PAR LES EXPORTATEURS CANADIENS ET AVANCEMENT DES TRAVAUX POUR LES ACHETEURS ÉTRANGERS

Conformément aux modalités des contrats, les avances reçues des acheteurs étrangers et autres avant l'exécution des travaux et les avances payées aux exportateurs canadiens sont réduites lorsque les travaux sont exécutés ou au moment de la livraison et de l'acceptation par l'acheteur étranger dans le cours normal de ses activités. Au cours de l'exercice, la Corporation a reçu 113 949 \$ en avances des acheteurs étrangers et autres (145 503 \$ en 2017). À l'inverse, 44 643 \$ en avances ont été payées aux exportateurs canadiens (68 852 \$ en 2017). En date du 31 mars, les montants que l'on prévoit comptabiliser dans les produits et les coûts au cours des douze prochains mois sont de 161 433 \$ et 126 710 \$ respectivement (87 175 \$ et 61 204 \$ en 2017). Les soldes de 21 968 \$ et 17 584 \$ (114 163 \$ et 114 163 \$ en 2017) seront comptabilisés dans plus de douze mois.

Étant donné la nature adossée de passation de contrats de la Corporation avec les acheteurs étrangers et les exportateurs canadiens, les soldes de l'avancement des travaux par les exportateurs canadiens et de l'avancement des travaux pour les acheteurs étrangers sont réduits par des montants égaux et opposés. Les réductions prévues, attribuables à des livraisons au cours des douze prochains mois, sont de 2 951 585 \$ (578 561 \$ en 2017) et le reste, 2 780 148 \$ (4 089 625 \$ en 2017), sera livré dans plus de douze mois.

7. GESTION DU RISQUE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers que détient la Corporation l'exposent au risque de crédit, au risque de marché et au risque de liquidité. Le Conseil d'administration exerce une surveillance sur le cadre de gestion du risque de la Corporation, dont il examine, approuve et suit les politiques en la matière. Cela comprend le développement d'un programme de gestion du risque d'entreprise, dans le cadre duquel on détermine la tolérance au risque de l'organisation, on identifie et évalue les effets de divers risques et développe des plans d'action de gestion de risque afin d'atténuer les risques qui excèdent le seuil de tolérance de la Corporation.

Le Comité de vérification du Conseil d'administration surveille le respect par la direction des politiques et des procédures de la Corporation en matière de gestion du risque, et il examine périodiquement la pertinence du cadre de gestion du risque en fonction des risques auxquels s'expose la Corporation. Le Comité de vérification est appuyé dans son rôle de surveillance par la fonction de vérification interne de la Corporation. Les vérifications internes prennent la forme à la fois d'examen réguliers et d'examen spéciaux des contrôles et des procédures de gestion des risques, et les rapports qui en résultent sont présentés au Comité de vérification.

La section qui suit décrit les risques les plus importants associés aux instruments financiers de la Corporation et la façon dont celle-ci gère son exposition aux risques.

(a) Risque de crédit

Il s'agit du risque qu'une partie à un instrument financier manque à l'une de ses obligations et amène de ce fait l'autre partie à subir une perte financière. Ce risque est principalement associé à la trésorerie et équivalents de trésorerie et aux créances des acheteurs étrangers de la Corporation. La valeur comptable des actifs financiers figurant dans les états financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La Corporation investit ses fonds excédentaires pour toucher des produits financiers en vue de maintenir le principal et de fournir suffisamment de liquidités pour répondre à ses besoins de trésorerie. La Corporation réduit au minimum son exposition au risque de crédit découlant du placement de la trésorerie et équivalents de la de trésorerie en respectant sa politique en matière de placement, laquelle prévoit des mécanismes de placement approuvés par le Conseil d'administration et des limites de portefeuille. La Corporation investit des fonds de trésorerie et équivalents de trésorerie dans des dépôts à vue et des placements temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque à charte canadienne. Les placements doivent maintenir les cotes de solvabilité aux seuils ou au-dessus des seuils définis par au moins deux des agences énumérées ci-dessous :

- Cote de Moody's : P1
- Cote de Standard and Poor's (S&P) : A1
- Cote de Dominion Bond Rating Service (DBRS) : R1 (faible)

Créances

La Corporation atténue généralement le risque de crédit lié aux créances provenant des exportations par l'entremise des contrats domestiques conclus avec les exportateurs canadiens. L'atténuation est effectuée au moyen d'un mécanisme de crédit adossé selon lequel les exportateurs sont payés lorsque la Corporation a reçu le paiement correspondant des acheteurs étrangers. Lorsqu'un acheteur étranger bénéficie d'une cote de crédit AAA par des agences d'évaluation du crédit reconnues, la Corporation peut accepter de payer l'exportateur canadien avant la réception du paiement de l'acheteur étranger s'exposant ainsi à un risque de crédit. Avec une cote de crédit AAA, le risque de crédit est considéré atténué et acceptable. Durant l'exercice terminé le 31 mars 2018, 4 % (6 % en 2017) des créances de la Corporation provenaient d'acheteurs étrangers ayant une cote de crédit AAA.

L'exposition maximale au risque de crédit pour les créances par région géographique en date du 31 mars se répartit comme suit :

	2018	2017
Asie*	1 147 480 \$	670 223 \$
États-Unis	43 319	46 363
Amérique du Sud	7 732	2 768
Amérique centrale et Caraïbes	5 096	12 150
Afrique	3 451	7 915
Canada	3 399	1 744
Europe	2 235	4
Australie	–	26
	1 212 712 \$	741 193 \$

* Inclu le Moyen-Orient

Le profil d'échéance des créances de la Corporation en date du 31 mars était le suivant :

	2018	2017
< 1 an	1 211 825 \$	741 164 \$
> 1 an et < 3 ans	887	29
	1 212 712 \$	741 193 \$

Les créances sont considérées comme étant en souffrance quand le payeur n'a pas versé la somme due avant la date d'échéance prévue par le contrat. Le classement chronologique des créances en souffrance de la Corporation en date du 31 mars était le suivant :

	2018	2017
< 30 jours	5 229 \$	3 718 \$
> 30 jours et < 180 jours	8 048	2 928
> 180 jours	1 021	1 560
	14 298 \$	8 206 \$

Garanties

Afin de gérer son risque de rendement sur ses obligations contractuelles résiduelles, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre des exportateurs canadiens découlant, à tous les égards importants, des obligations prévues de même valeur dans les contrats. Les garanties promises par les exportateurs canadiens servent à atténuer le risque de contrepartie sur les obligations contractuelles de la Corporation dans l'éventualité de réclamations contre la Corporation suite à un manquement. En outre, pour atténuer davantage son exposition globale à des demandes d'indemnisation potentielles suite à un manquement, la Corporation peut aussi, selon les résultats de sa vérification préalable, exiger des garanties commerciales, y compris des retenues de garantie, des garanties bancaires, des cautions, des cautions de la société mère, des cessions d'indemnités d'assurance, des privilèges sur biens, des garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

En date du 31 mars, les garanties commerciales mises en gage par les exportateurs canadiens dans le cas improbable d'un manquement contractuel, étaient les suivantes :

	2018	2017
Retenues de garantie	5 927 \$	6 113 \$
Cautions de sociétés mères	14 414 241 \$	18 483 325 \$
Autres	– \$	9 764 \$

Les montants susmentionnés se rapprochent de la juste valeur des garanties retenues.

(b) Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les futurs flux de trésorerie d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des prix du marché. Il comprend trois types de risque : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et d'autres risques de prix. La Corporation n'est pas exposée à un risque de change, un risque de taux d'intérêt ou à d'autres risques de prix significatifs. La Corporation n'a aucun instrument financier dérivé important ou dérivé incorporé devant être comptabilisé comme un actif ou un passif dans l'état de la situation financière.

i) Risque de change

Le risque de change est le risque que la juste valeur ou les futurs flux de trésorerie d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des cours des monnaies étrangères. Afin de gérer le risque de change, les contrats avec des acheteurs étrangers et les contrats réciproques avec des exportateurs canadiens sont ordinairement conclus dans la même monnaie. Dans certains cas où le paiement entre les parties est effectué en monnaie différente, la Corporation peut conclure des contrats de change à terme. La Corporation a recours à ces techniques pour transférer le risque de change à l'exportateur canadien, ce qui permet une exposition nette minimale.

ii) Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les futurs flux de trésorerie d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché. L'exposition de la Corporation à ce risque vient du fait qu'elle investit des fonds de trésorerie et équivalents de trésorerie. La Corporation réduit au minimum les risques associés aux fluctuations des taux d'intérêt en investissant dans des dépôts à vues et des placements temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque à charte réputée. La Corporation n'est exposée à aucun risque de taux d'intérêt significatif.

(c) Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque qu'une entité éprouve des difficultés à honorer des engagements liés à des passifs financiers qui sont à régler par la remise de trésorerie ou d'un autre actif financier.

La Corporation réduit au minimum le risque de liquidité en respectant sa politique en matière de placement, laquelle prévoit des mécanismes de placement des fonds de trésorerie et équivalents de trésorerie dans des dépôts à vue et des placements temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une institution financière canadienne afin de répondre à ses obligations financières en temps opportun.

Une demande d'indemnisation potentielle suite à un manquement sur ses obligations contractuelles pourrait créer un risque de liquidité pour la Corporation. Afin d'atténuer ce risque, la Corporation dispose d'un recours contractuel, découlant, à tous les égards importants, des obligations prévues dans les contrats réciproques avec les exportateurs canadiens à même valeur que les contrats de maître d'oeuvre. En outre, pour atténuer davantage son exposition au risque de liquidité global suite à des manquements contractuels, la Corporation peut aussi, selon les résultats de sa vérification préalable, exiger des garanties commerciales, y compris des retenues de garantie, des garanties bancaires, des cautions, des cautions de la société mère, des cessions d'indemnités d'assurance, des privilèges sur biens, des garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

Aux termes des modalités des contrats, les paiements aux exportateurs canadiens ne sont généralement pas faits avant la réception du paiement des acheteurs étrangers et de ce fait n'expose pas la Corporation à un risque de liquidité.

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* permet à la Corporation d'emprunter auprès du Trésor ou de conclure d'autres arrangements de crédit ou des indemnités avec d'autres sources pour un montant ne dépassant pas 90,0 millions de dollars.

La Corporation a une marge de crédit renouvelable lui donnant accès à des fonds de l'ordre de 40,0 millions de dollars canadiens (40,0 millions de dollars en 2017) ou l'équivalent américain. L'endettement dans le cadre de cette entente est non sécurisé, et ce mécanisme de crédit ne comporte aucune date d'expiration. Au 31 mars 2018, un prélèvement de 14,2 millions de dollars était présent sur cette marge de crédit (néant en 2017).

Créditeurs et charges à payer

Les créditeurs et charges à payer sont exigibles selon les conditions normales de commerce. Le profil d'échéance des créditeurs et charges à payer de la Corporation en date du 31 mars était le suivant :

	2018	2017
< 1 an	1 191 322 \$	760 346 \$
	1 191 322 \$	760 346 \$

Aucun contrat déficitaire n'a été relevé en date du 31 mars 2018 et aucun contrat déficitaire en date du 31 mars 2017.

8. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018	MEUBLES ET ÉQUIPEMENT	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	SYSTÈMES D'INFORMATION - MATÉRIEL	TOTAL
COÛT				
Solde au 31 mars 2017	948 \$	2 781 \$	269 \$	3 998 \$
Acquisitions	53	21	36	110
Solde au 31 mars 2018	1 001 \$	2 802 \$	305 \$	4 108 \$
AMORTISSEMENT CUMULÉ				
Solde au 31 mars 2017	213 \$	242 \$	111 \$	566 \$
Amortissement	198	174	74	446
Solde au 31 mars 2018	411 \$	416 \$	185 \$	1 012 \$
VALEURS COMPTABLES				
Solde au 31 mars 2017	735 \$	2 539 \$	158 \$	3 432 \$
Solde au 31 mars 2018	590 \$	2 386 \$	120 \$	3 096 \$

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2017	MEUBLES ET ÉQUIPEMENT	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	SYSTÈMES D'INFORMATION - MATÉRIEL	TOTAL
COÛT				
Solde au 31 mars 2016	890 \$	2 636 \$	256 \$	3 782 \$
Acquisitions	58	145	13	216
Solde au 31 mars 2017	948 \$	2 781 \$	269 \$	3 998 \$
AMORTISSEMENT CUMULÉ				
Solde au 31 mars 2016	31 \$	74 \$	47 \$	152 \$
Amortissement	182	168	64	414
Solde au 31 mars 2017	213 \$	242 \$	111 \$	566 \$
VALEURS COMPTABLES				
Solde au 31 mars 2016	859 \$	2 562 \$	209 \$	3 630 \$
Solde au 31 mars 2017	735 \$	2 539 \$	158 \$	3 432 \$

Les frais d'administration comprennent un amortissement de 446 \$ (414 \$ en 2017) au titre des immobilisations corporelles de la Corporation.

9. GESTION DU CAPITAL

L'objectif de la Corporation à l'égard du capital est de préserver et de renforcer son capital au moyen d'une gestion prudente des risques. Ceci, auquel s'ajoute la mise en œuvre de stratégies pour optimiser les excédents opérationnels, garantit la disponibilité de capital pour faciliter les investissements dans les ressources humaines et les processus et pour atténuer toutes pertes possibles liées au risque opérationnel, au risque de rendement et au risque de crédit.

La Corporation définit son capital comme étant son surplus d'apport et ses bénéfices non répartis. Le capital fourni par le gouvernement du Canada constitue son surplus d'apport. Le modèle d'imputation sur les fonds propres utilisé par la Corporation détermine le capital requis en fonction de trois types de risques: risque opérationnel, risque de rendement et risque de crédit.

La Corporation n'est pas sujette à des exigences externes en matière de capital.

Les stratégies clés utilisées par la Corporation pour gérer son capital incluent: le contrôle des dépenses de remédiation de contrats; le maintien d'un équilibre entre une croissance avisée et les charges d'exploitation; la réduction au minimum de l'exposition au risque de change; l'optimisation des produits d'intérêts. La Corporation peut être tenue de retourner au Gouvernement du Canada toute partie du capital considérée excédentaire au montant nécessaire pour les fins pour lesquelles la Corporation a été constituée.

L'apport en capital de la Corporation en date du 31 mars se répartit comme suit :

	2018	2017
Surplus d'apport	10 000 \$	10 000 \$
Bénéfices non repartis	13 571	18 914
	23 571 \$	28 914 \$

10. OPÉRATIONS COMMERCIALES, FRAIS DE SERVICE, AUTRES PRODUITS ET OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT

La Corporation facilite la vente de biens et services canadiens à des acheteurs étrangers, y compris des gouvernements, des organismes internationaux et d'autres acheteurs, et tire des produits découlant des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre, des frais de service et d'autres produits. La Corporation réalise également des services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux du gouvernement.

Le profil par région géographique pour l'exercice clos le 31 mars s'établit comme suit :

	2018			2017		
	PRODUITS*	OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT	TOTAL	PRODUITS*	OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT	TOTAL
Asie**	1 288 819 \$	7 998 \$	1 296 817 \$	1 590 561 \$	9 552 \$	1 600 113 \$
États-Unis	706 457	–	706 457	676 181	–	676 181
Amérique Centrale et Caraïbes	356 932	1 769	358 701	311 549	229	311 778
Amérique du sud	35 230	–	35 230	53 715	724	54 439
Afrique	14 868	1 876	16 744	13 484	109	13 593
Canada	2 589	11 024	13 613	2 438	4 268	6 706
Europe	7 734	9	7 743	1 474	12 920	14 394
Australie	97	–	97	3 871	–	3 871
	2 412 726 \$	22 676 \$	2 435 402 \$	2 653 273 \$	27 802 \$	2 681 075 \$

* Les produits comprennent les produits découlant des opérations commerciales, les frais de service et les autres produits.

** Inclu Moyen-Orient

11. PRODUIT FINANCIERS, NETS

Pour l'exercice clos le 31 mars, la Corporation a enregistré des produits et des coûts financiers pour les instruments financiers suivants :

	2018	2017
ACTIFS FINANCIERS		
Produits financiers de la trésorerie et équivalents de trésorerie	807 \$	527 \$
PASSIFS FINANCIERS		
Coûts financiers des créditeurs et autres passifs	(198)	(50)
	609 \$	477 \$

12. FRAIS D'ADMINISTRATION

Les frais d'administration pour l'exercice clos le 31 mars comprennent :

	2018	2017
Rémunération du personnel et charges connexes	20 564 \$	20 723 \$
Services de gestion des contrats	2 482	2 726
Frais de déplacement et accueil	1 951	1 634
Loyer et frais connexes	1 808	1 697
Consultants	1 563	1 438
Communications	709	366
Logiciels, matériel informatique et soutien	626	513
Amortissement	446	414
Autres charges	549	435
	30 698 \$	29 946 \$

13. CRÉDIT PARLEMENTAIRE

Aucun crédit parlementaire n'a été consenti par le Parlement du Canada pour l'exercice clos le 31 mars 2018 (3 510 \$ en 2017).

14. OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES

La Corporation est liée, pour ce qui est de la propriété commune, à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Elle participe à des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités selon les mêmes modalités qui s'appliquent aux parties non liées et par conséquent, ces opérations se rapprochent de leur juste valeur.

Le tableau ci-dessous, en date du 31 mars, présente les montants incluent dans les créances et les créditeurs et charges à payer ainsi que les montants reçus d'avance par la Corporation afin de financer des projets futurs :

	2018	2017
Créances	982 \$	1 251 \$
Créditeurs et charges à payer	592 \$	191 \$
Avances des ministères et des organismes du gouvernement du Canada	27 059 \$	24 999 \$

Les opérations importantes prises individuellement et les opérations importantes prises dans leur ensemble sont présentées ci-dessous:

(a) Services Publics et Approvisionnement Canada (SPAC)

Services Publics et Approvisionnement Canada assure à la Corporation des services de gestion de contrats et d'autres services administratifs à des taux négociés. Pour l'exercice clos le 31 mars, le coût de ces services inclus dans les frais d'administration est comme suit:

	2018	2017
SPAC	2 482 \$	2 726 \$
	2 482 \$	2 726 \$

(b) Partenariats Public-Privé (PPP) Canada Inc.

La Corporation avait un protocole d'entente avec PPP Canada Inc. pour la prestation de services partagés principalement dans les domaines de la technologie de l'information, de la gestion des ressources humaines, de la gouvernance, de la recherche et des communications et de la vérification interne. Cette entente produisait des économies d'échelle pour les deux organisations et à été terminée en 2018 suite à la dissolution de PPP Canada Inc. Pour l'exercice clos le 31 mars, le produit lié à la prestation de ces services inclus dans les frais de service est comme suit:

	2018	2017
PPP Canada Inc.	720 \$	625 \$
	720 \$	625 \$

(c) Autres ministères et organismes du gouvernement du Canada

Les opérations commerciales, les frais de service et les opérations liées aux services d'approvisionnement, découlant de la facilitation par la Corporation de la vente de produits canadiens à des acheteurs étrangers et les autres activités internationales, comprennent les opérations avec les entités gouvernementales liées suivantes pour l'exercice clos le 31 mars:

	2018	2017
Affaires mondiales Canada	16 128 \$	13 646 \$
Conseil national de recherches Canada	3 228	4 102
Défense nationale	8 220	380
Environnement et Changement climatique Canada	–	269
Transports Canada	–	142
	27 576 \$	18 539 \$

Les avances reçues de parties liées concernent des projets futurs où la Corporation agissant comme mandataire, utilisera ces fonds afin de rémunérer les fournisseurs pour la livraison de biens ou services à d'autres entités gouvernementales. Les montants d'avances au 31 mars sont comme suit :

	2018	2017
Affaires mondiales Canada	21 829 \$	14 358 \$
Conseil national de recherches Canada	3 609	1 139
Défense nationale	1 621	9 502
	27 059 \$	24 999 \$

La Corporation participe aussi à des programmes d'échange de ressources humaines avec Affaires mondiales Canada.

(d) Transactions avec des exportateurs canadiens gérés exclusivement ou conjointement par des principaux dirigeants

La Corporation peut conclure des contrats d'approvisionnement avec des exportateurs canadiens dont les politiques financières et opérationnelles sont régies exclusivement ou conjointement par des principaux dirigeants de la Corporation. La Corporation conclut des opérations avec ces exportateurs canadiens dans le cadre normal des activités, et selon les mêmes modalités qui s'appliquent à des partis non liés de sorte que ces transactions représentent approximativement la juste valeur.

Il n'y a pas eu aucune transaction en cours avec des exportateurs canadiens gérés exclusivement ou conjointement par des principaux dirigeants pour l'exercice clos le 31 mars 2018 et aucune pour 2017.

(e) Rémunération des principaux dirigeants

Les IFRS exigent la divulgation de la rémunération des principaux dirigeants, au total et par poste. Les principaux dirigeants désignent les personnes qui ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler les activités de la Corporation, directement ou indirectement. Les principaux dirigeants de la Corporation comprennent les membres du Conseil d'administration et les dirigeants (président et vice-présidents).

Les éléments correspondant à la rémunération sont définis comme les avantages du personnel à court terme, les avantages postérieurs à l'emploi, les autres avantages à long terme et les indemnités de fin de contrat de travail. Les avantages du personnel à court terme comprennent les honoraires, les allocations, les salaires, les cotisations de sécurité sociale, les congés annuels payés et les primes (si payables dans les douze mois suivant la fin de la période). Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent les cotisations de l'employeur relatives aux prestations de retraite ainsi que les primes payées pour l'assurance-vie et l'assistance médicale postérieure à l'emploi. Les autres avantages à long terme comprennent les indemnités de congés de maladie, congés liés à l'ancienneté ou les congés sabbatiques, les indemnités pour invalidité de longue durée et toutes primes ou rémunérations différées qui ne sont pas payables dans les douze mois suivant la fin de la période. La Corporation n'a pas encouru d'indemnités de fin de contrat de travail pour ses principaux dirigeants.

La rémunération des principaux dirigeants clé pour l'exercice clos le 31 mars était:

	2018	2017
Conseil d'administration		
Avantages à court terme	152 \$	156 \$
	152 \$	156 \$
Dirigeants		
Avantages à court terme	1 402 \$	1 449 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	541	359
	1 943 \$	1 808 \$
	2 095 \$	1 964 \$

15. ENGAGEMENTS DE LOCATION

En novembre 2014, la Corporation a conclu un bail de 15 ans pour des espaces de bureaux dans un nouvel emplacement. Les paiements liés à ce bail ont débuté le 1^{er} décembre 2016 et le bail expirera à la fin de novembre 2031.

La direction a exercé ses meilleures estimations pour comptabiliser les engagements futurs relatifs à la location assujettis à l'inflation conformément au contrat de location. La direction utilise l'indice des prix à la consommation (IPC) pour estimer le taux d'inflation.

Les paiements minimums futurs par exercice relatifs à la location-exploitation des installations en date du 31 mars sont les suivants:

	2018	2017
< 1 an	1 420 \$	1 454 \$
> 1 an et < 5 ans	5 959	5 965
> 5 ans	14 802	16 269
	22 181 \$	23 688 \$

16. ÉVENTUALITÉS ET GARANTIES

(a) Éventualités

Dans le cours normal de ses activités, la Corporation a conclu avec chacun de ses directeurs et dirigeants des ententes d'indemnisation à l'égard des réclamations et des dépenses, sujettes aux modalités de ces ententes, qu'ils sont susceptibles d'engager dans le cadre de leurs fonctions de directeur ou dirigeant auprès de la Corporation.

La nature de l'indemnité dispense la Corporation de faire une évaluation raisonnable du montant maximal qu'elle pourrait être tenue de payer aux parties. Pour compenser tout paiement futur éventuel, la Corporation a souscrit à une assurance responsabilité pour ses directeurs et ses dirigeants.

Aucun montant n'a été comptabilisé dans les états financiers ci-joints concernant l'éventualité de cette indemnité.

(b) Garanties

Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter les contrats conclus avec des acheteurs étrangers et de veiller à ce que les modalités contractuelles soient respectées, quelle que soit le rendement de l'exportateur canadien. La Corporation doit également exécuter des obligations contractuelles liées aux services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux du gouvernement.

Au 31 mars, la valeur totale du portefeuille de contrats de maître d'œuvre et opérations liées aux services d'approvisionnement qui restait à exécuter était la suivante :

	2018	2017
< 1 an	4 120 254 \$	2 940 244 \$
> 1 an et < 3 ans	5 166 214	10 777 469
> 3 ans et < 5 ans	4 449 648	4 535 665
> 5 ans	1 390 006	1 036 032
Valeur totale du portefeuille de contrats	15 126 122 \$	19 289 410 \$

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2018, la valeur des contrats et modifications signés et entrés en vigueur, représentant les montants contractuels à exécuter, s'est élevée à 1 265,3 millions de dollars (1 615,9 millions de dollars en 2017).

Aperçu de la CCC



Établie en 1946, la CCC est une société d'État fédérale dont le mandat consiste à faciliter les échanges internationaux au nom de l'industrie canadienne, en particulier auprès des gouvernements des pays étrangers. Les secteurs d'activité de la Corporation appuient la passation de contrats des entreprises canadiennes dans un éventail de secteurs qui vendent sur des marchés partout dans le monde.

La Loi sur la Corporation commerciale canadienne décrit comme suit le mandat de la CCC :



La Corporation est instituée pour les fins suivantes :

- a. appuyer l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays;
- b. fournir une assistance aux personnes intéressées, au Canada;
 - i. obtenir des marchandises et denrées de pays étrangers;
 - ii. trouver des débouchés pour les marchandises et denrées qui peuvent être exportées du Canada;
- c. exercer, au nom du ministre et sous sa direction, les pouvoirs ou fonctions que celui-ci est autorisé à lui déléguer aux termes d'une autre loi;
- d. exercer tous les autres pouvoirs ou fonctions qui lui sont – ou peuvent lui être – confiés aux termes d'une autre loi.

La CCC est responsable de l'administration, au nom du gouvernement du Canada, de l'APPD entre le Canada et les États-Unis. En vertu de l'APPD, le DoD des États-Unis exige que les achats au Canada fassent l'objet de contrats conclus par l'entremise de la CCC si leur valeur est supérieure à 250 000 \$ US.¹

GOVERNANCE DE LA CORPORATION

La CCC est une société d'État mère constituée aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), et elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. Sa principale source de financement est constituée des frais de service générés par ses secteurs d'activités.

La CCC applique une norme élevée en matière de gouvernance afin de garantir la gestion judicieuse des ressources que le gouvernement du Canada lui confie. En tant que société d'État, elle appartient à part entière au gouvernement du Canada et elle est régie par un Conseil d'administration indépendant. Le gouvernement du Canada régit les sociétés d'État par ses lois habilitantes et la LGFP. La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* régit la CCC, définit son rôle et la structure de gouvernance de son Conseil d'administration. Elle octroie également à la CCC un éventail de pouvoirs, en particulier celui d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire. Selon la LGFP, la CCC doit notamment :

- Présenter un rapport annuel, un plan d'entreprise et un budget de fonctionnement au ministre responsable;

¹ Le gouvernement des États-Unis a augmenté ce seuil, qui était de 150 000 \$ US en 2017. Cette modification devrait avoir peu d'incidence sur les activités de la CCC, puisque la majorité des contrats dépassent le nouveau montant.

- Rendre le rapport financier trimestriel public moins de 60 jours après la fin de chaque trimestre;
- Se soumettre régulièrement à des vérifications du Bureau du vérificateur général.

Outre la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, la CCC est assujettie aux lois fédérales qui suivent, ainsi qu'à toute nouvelle loi ou politique ou tout nouveau règlement qui vise les sociétés d'État :

- *Loi sur l'accès à l'information*
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*²
- *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*
- *Loi fédérale sur la responsabilité*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- *Loi sur les langues officielles*

En tant qu'entité publique, la Corporation s'efforce continuellement d'accroître la transparence ainsi que la participation de l'actionnaire et des intéressés. Dans ce contexte, la CCC tient des assemblées publiques annuelles pour donner la possibilité au public de se familiariser avec ses activités et d'établir des liens avec elle. Le 6 février 2018, la CCC a tenu à Ottawa, en Ontario, sa dixième Assemblée publique annuelle.

Tous les trimestres, la CCC divulgue les frais de déplacement engagés par les membres de son Conseil d'administration et ses cadres. Cette divulgation se fait sous forme de déclarations cumulatives des dépenses totales de voyage et d'accueil du président du Conseil, des autres

membres du Conseil d'administration, du président et chef de la direction et des autres membres de l'équipe de la haute direction.

Conseil d'administration

Conformément à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et à la partie X de la LGFP, le Conseil d'administration est responsable de l'intendance de la Corporation et veille à ce que cette dernière exécute comme il se doit les politiques d'intérêt public pour le compte du gouvernement du Canada. Il conseille l'équipe de direction de la CCC et s'assure que l'orientation stratégique à long terme de l'organisation s'harmonise avec l'énoncé des priorités et des responsabilités annuel du ministre du Commerce international. Le Conseil examine le Plan d'entreprise et le Rapport annuel, tous deux approuvés par le ministre du Commerce international et déposés devant le Parlement. Il se réunit aussi tous les trimestres pour examiner l'ensemble des activités de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter du rendement de l'organisation par rapport à ses objectifs.

Le Conseil se compose d'un président, du président et chef de la direction, et d'au moins cinq administrateurs à neuf administrateurs tout au plus. Le président du Conseil d'administration et le président et chef de la direction sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs du Conseil d'administration sont recommandés par le ministre du Commerce international et approuvés par le gouverneur en conseil. Le

mandat est renouvelable et n'a pas de durée maximale ni d'âge limite. Le ministre du Commerce international recommande des administrateurs qui représentent le milieu des affaires canadien, en s'efforçant de trouver un juste équilibre sur le plan de la représentation sectorielle, linguistique, géographique et hommes-femmes. Le Conseil d'administration remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire de comités, notamment : le Comité des opérations, le Comité de gouvernance et des ressources humaines et le Comité de vérification.

MANDATS DES COMITÉS

Comité des opérations

Le Comité des opérations supervise les activités d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux de la Corporation. Il examine tous les projets d'immobilisations, tous les projets de plus de 100 millions de dollars, de même que tous les autres projets qui lui sont soumis pour examen par la direction. Il présente ensuite ses recommandations au Conseil d'administration aux fins d'approbation. Le Comité des opérations étudie également les profils de risque visant les projets en cours, approuve les nouveaux secteurs d'activité et les nouveaux produits et, en collaboration avec le Comité de vérification, surveille les processus opérationnels.

² En remplissant son mandat législatif qui consiste à aider les entreprises canadiennes à exporter leurs biens et services, la CCC facilite l'exécution de nombreux projets internationaux, ce qui comprend, sans toutefois s'y limiter, les projets d'immobilisations à grande échelle menés à l'étranger. La CCC a mis en œuvre des processus d'examen environnemental simplifiés pour les projets d'immobilisations réalisés à l'extérieur du Canada. Dans le cadre de ces processus, la prise de décisions traduit une diligence raisonnable, en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*, et la souveraineté étrangère et le droit international sont respectés.

Au cours de l'exercice 2017-2018, la CCC a entrepris l'examen d'un rapport d'évaluation de l'impact sur l'environnement concernant deux projets correspondants. Selon les conclusions de l'examen, si l'on tient compte de la mise en œuvre des mesures d'atténuation appropriées mentionnées dans l'évaluation de l'impact sur l'environnement, le projet n'était pas susceptible d'entraîner des effets néfastes pour l'environnement.

Comité de gouvernance et des ressources humaines

Le Comité de gouvernance et des ressources humaines élabore et met en œuvre des pratiques et procédures afin que le Conseil d'administration et la Corporation exercent leurs activités efficacement et conformément à des normes élevées de gouvernance. Il supervise la stratégie de gouvernance et se concentre sur les priorités organisationnelles, y compris les communications, la gestion du rendement de l'organisation, les ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises. Chaque année, le Comité veille à ce que les directeurs soient au courant de leurs responsabilités en vertu des *Lignes directrices en matière d'éthique à l'intention des titulaires de charge publique* et des *Lignes directrices en matière d'éthique et d'activité politique à l'intention des titulaires de charge publique*, notamment en signant un certificat annuel sur les conflits d'intérêts. De plus, le Comité s'assure que tous les employés connaissent le certificat qui atteste du respect du *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC et qu'ils signent ce certificat sur une base annuelle.

En outre, le Comité embauche chaque année un tiers pour mener une autoévaluation du Conseil, qui permet de renforcer la gouvernance et d'accroître l'efficacité au sein

de ce dernier. Il examine aussi les nominations et la rémunération des dirigeants de la CCC et formule des recommandations à cet égard. Le Comité évalue, en collaboration avec le président du Conseil, le rendement du président et chef de la direction de la CCC et présente des recommandations au ministre du Commerce international relativement à la rémunération de ce dernier. Enfin, le Comité examine les politiques sur les ressources humaines et formule des recommandations à ce sujet, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et le bien-être de ses employés.

Le Comité de gouvernance et des ressources humaines croit que le Conseil d'administration devrait se composer d'administrateurs possédant une vaste expérience et une expertise étendue. Il se sert de la matrice des compétences suivante pour déterminer les domaines qui sont nécessaires pour que le Conseil d'administration puisse remplir son mandat efficacement. En 2017, conformément au processus de recrutement ouvert, transparent et fondé sur le mérite du gouvernement du Canada pour les nominations du gouverneur en conseil, un processus officiel a été initié pour trouver des candidats pour le Conseil d'administration. La matrice des compétences du Conseil d'administration constitue la base de l'Avis de débouchés professionnels. Par la suite, en 2018, un Comité de

sélection a été nommé pour examiner les demandes et recommander des candidats pour nomination au Conseil d'administration de la CCC. Ce processus est en cours et on s'attend à ce que les nominations suivent.

Comité de vérification

La fonction première du Comité de vérification est de veiller à ce que la Corporation adopte des pratiques solides en matière de gestion des finances et des risques, de s'assurer qu'il y ait en place des fonctions de vérification appropriées et des processus d'établissement de rapports précis, et de surveiller la conduite financière de la Corporation. En ce qui concerne ses activités de vérification, le Comité supervise l'audit financier annuel, la fonction de vérification interne et la réponse aux exigences du Bureau du vérificateur général (BVG). Le directeur de la Vérification interne et des représentants du BVG participent à toutes les réunions du Comité de vérification.

Le Comité mesure régulièrement sa propre efficacité et l'apport de chaque administrateur au moyen d'un processus d'évaluation annuel par les pairs, en vue d'améliorer le rendement individuel et collectif. Par ailleurs, l'équipe de la vérification interne de la CCC rend compte au Comité de vérification du Conseil d'administration.



COMPOSITION DU COMITÉ

En date du 31 mars 2018

MEMBRE DU COMITÉ	VÉRIFICATION	OPÉRATIONS	GOVERNANCE ET RESSOURCES HUMAINES
Douglas J. Harrison (président)	Membre nommé d'office	Membre nommé d'office	Membre nommé d'office
Stephen J. Sorocky			Président
Dwayne Lucas			X
Martin Gagné		Président	
Claude Robillard	X		
Scott Player	Président		
Derrick Rowe		X	
Andrew Saxton	X		X
Daniela Bassan		X	
Nicole Verkindt	X		
Martin Zablocki (président et chef de la direction)		Membre nommé d'office	Membre nommé d'office



PRÉSENTS

En date du 31 mars 2018

MEMBRE DU COMITÉ	MAI 2017	SEPTEMBRE 2017	JANVIER 2018	MARS 2018
Douglas J. Harrison (président)	S.O.	S.O.	S.O.	X
Stephen J. Sorocky	X	X	X	X
Scott Player	X	X		X
Martin Gagné	X	X	X	X
Claude Robillard	X	X	X	X
Derrick Rowe	X	X	X	X
Andrew Saxton	X	X	X	X
Dwayne Lucas	X	X	X	X
Daniela Bassan	X	X	X	X
Nicole Verkindt	X	X	X	X
Martin Zablocki (président et chef de la direction)	X	X	X	X

Remarque : Douglas J. Harrison a été nommé président du Conseil d'administration le 7 février 2018.

STRUCTURE DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

La CCC compte trois unités opérationnelles et une unité de services organisationnels. Ces unités opérationnelles sont : (i) Développement des affaires et Ventes; (ii) Opérations et Défense; et (iii) Services juridiques. Ces unités opérationnelles apportent du soutien aux exportateurs tout au long du cycle de vie du projet de manière professionnelle et éthique. L'unité fonctionnelle des Services organisationnels s'assure que les fonctions liées à la stratégie d'entreprise, aux ressources humaines, à la technologie de l'information, à la gestion du risque et aux finances répondent aux besoins opérationnels et stratégiques des unités opérationnelles. Chaque unité de la CCC est dirigée par un vice-président, responsable du rendement et des résultats de l'organisation.

Comité de la haute direction

Le président est responsable d'orienter et de gérer les activités de la CCC. Le Comité de la haute direction est composé du président et de quatre vice-présidents. Avec l'approbation du Conseil d'administration, le Comité de la haute direction établit la stratégie d'entreprise et les objectifs stratégiques connexes à l'appui du mandat de la CCC. Lié par le *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC, le Comité de la haute direction s'assujettit aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle. Les salaires de tous les cadres de direction de la CCC, à l'exception du président, suivent les échelles salariales du personnel de direction de la fonction publique du

Président et
chef de la direction

Martin Zablocki

Vice-président Services corporatifs et chef de la direction financière	Vice-président Développement des affaires et Ventes	Vice-président Opérations et chef du secteur de la défense	Vice-président Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation
Ernie Briard	Ian McLeod	Carl Marcotte	Michelle Taylor

Canada pour les postes des niveaux EX-1 à EX-5. Les politiques sur la rémunération des cadres de direction sont approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du président est régie par le Programme de gestion du rendement pour les personnes nommées par le gouverneur en Conseil et est approuvée par celui-ci à la suite d'une recommandation du Conseil d'administration.

Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA)

Ce comité a été établi en tant que comité consultatif auprès du président pour assurer la mise en place de pratiques de gestion prudente du risque répondant aux besoins opérationnels de la Corporation. Il met en balance les occasions d'affaires avec les risques qu'elles présentent et offre un forum de discussion ouverte. Il analyse les enjeux stratégiques, opérationnels et transactionnels, en tenant compte des catégories de risques définies dans le cadre

de gestion du risque d'entreprise de la CCC. Le Comité a les rôles et les responsabilités suivants :

- s'assure que le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation demeure pertinent et reflète les principales pratiques de l'industrie;
- examine et évalue les projets d'exportation à divers stades pour s'assurer que les risques et les occasions d'affaires sont équilibrés et que les énoncés relatifs au seuil d'exposition et de tolérance au risque de la CCC sont respectés;
- examine toutes les transactions à l'exportation générant des frais de service pour s'assurer que les frais proposés sont suffisants pour couvrir les risques et les besoins en ressources prévus.

Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI)

La CCC continue à peaufiner son approche de la responsabilité sociale des entreprises et son processus de diligence raisonnable pour les harmoniser avec les pratiques exemplaires. Les procédures du CCMI aident à cerner les problèmes éthiques aux premières étapes des relations d'affaires entre un acheteur étranger et un exportateur canadien potentiel. Le CCMI :

- veille à l'alignement du Cadre d'intégrité de la Corporation sur les pratiques commerciales exemplaires;
- veille au maintien des processus de vérification préalables de la conformité en matière d'intégrité en les protégeant contre la subornation et la corruption d'agents publics étrangers dans le cadre des transactions de la CCC;
- examine les profils des exportateurs canadiens et étrangers des points de vue de l'éthique et de l'intégrité, dans le contexte de possibilités d'exportations précises, y compris les répercussions potentielles sur les droits de la personne, et présente des recommandations au CROA.

De plus, et conformément aux lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour les entreprises multinationales adoptées par le gouvernement du Canada, le CCMI incite les exportateurs canadiens à élaborer et prendre des mesures adéquates afin de prévenir et de repérer la subornation, la corruption et les violations des droits de la personne ainsi que de mettre de l'avant la prise de conscience et le respect des politiques par les employés à l'aide de programmes de formation.

Pour s'assurer que son personnel comprend l'importance d'adopter un comportement éthique, la CCC a élaboré un *Code de conduite et de déontologie des affaires* qui expose clairement et systématiquement les attentes pour tous les employés sur le plan de l'éthique. Chaque employé doit lire cette politique chaque année et signer un formulaire attestant qu'il l'a lue et comprise. Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration de la CCC signent chaque année un document de certification intitulé *Lignes directrices en matière d'éthique et d'activité politique à l'intention des titulaires de charge publique*. Les employés doivent suivre avec succès une formation en matière de lutte contre la subornation et la corruption. La CCC a également adopté des politiques relatives à la dénonciation et à la lutte contre le harcèlement.

La CCC apporte sa contribution à la préparation du rapport annuel présenté au Parlement conformément à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers (LCAPE)*. Ce rapport décrit les activités des ministères et organismes du gouvernement à l'appui des exigences de la LCAPE.

En s'appuyant sur ses points forts en matière de pratiques commerciales éthiques, la CCC élaborera une politique relative aux droits de la personne qui sera dotée de pratiques connexes visant à améliorer l'approche de la CCC dans ce domaine afin qu'elle soit conforme aux lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Cette politique prendra en compte le contexte des droits de la personne dans le processus décisionnel.

Ressources humaines

La CCC a son siège à Ottawa (Ontario) et elle compte actuellement environ 140 employés à temps plein. La CCC s'est engagée à être un employeur de choix et reconnaît qu'elle doit axer ses efforts sur le recrutement stratégique et le perfectionnement de son effectif. Les employés sont l'élément vital de l'organisation, et l'importance qu'ils attachent à l'excellence transparaît dans leurs interactions quotidiennes avec les exportateurs, les acheteurs étrangers et les intervenants. La majorité des employés de la CCC (75 %) sont membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, qui est le seul syndicat comptant des membres de la CCC.

La CCC accorde une grande valeur à la diversité et à l'inclusion qui sont des clés pour faire de la CCC un milieu de travail stimulant. Les employés doivent être très qualifiés et posséder des compétences particulières pour aider les exportateurs canadiens à soutenir la concurrence sur les marchés publics étrangers et pour gérer efficacement un vaste portefeuille de contrats complexes. Par conséquent, la diversité, l'équité en matière d'emploi, la planification de la relève, la gestion des compétences, la souplesse organisationnelle, et s'assurer que les employés ont les habiletés nécessaires, sont des priorités absolues.

Conseil d'administration



DOUGLAS J. HARRISON

Président et chef de la direction
VersaCold Logistics Services
Burlington (Ontario)

M. Douglas Harrison est président et chef de la direction de VersaCold Logistics Services, la plus grande entreprise de chaîne d'approvisionnement au Canada axée exclusivement sur la manipulation de produits sensibles à la température. Auparavant, M. Harrison a été directeur de l'exploitation chez Day & Ross Transportation Group, président d'Acklands-Grainger et vice-président et directeur principal de Ryder Integrated Logistics, où il supervisait les unités opérationnelles de Ryder au Canada et en Europe. Il a été reconnu comme étant l'un des 40 meilleurs dirigeants de moins de 40 ans du Canada et a reçu le prix d'excellence de l'Institut canadien du trafic et du transport (ICTT), en plus d'être nommé FSCMA par l'Association de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Titulaire d'une maîtrise en administration de l'Université Heriot-Watt (Écosse), M. Harrison est également diplômé de l'ICTT et possède un certain nombre d'autres désignations liées au transport et à la logistique. Il a reçu le titre IAS.A. de l'Institut des administrateurs de sociétés et est comptable professionnel agréé (CPA). Par le passé, il a été membre des conseils d'administration du Conference Board du Canada, de Hamilton Utilities Corporation, de Horizon Utilities et du Mohawk College et président du Conseil d'administration de Livingston International pendant plusieurs années. En plus d'être président du Conseil d'administration de la CCC, il est actuellement membre des conseils d'administration de Superior Plus Corp (TSX:SPB) et de la Technical Standards and Safety Authority (TSSA). M. Harrison a été nommé président du Conseil d'administration de la CCC le 7 février 2018.



DANIELA BASSAN

Associée et agente de marques de commerce
Stewart McKelvey, Barristers & Solicitors
Halifax (Nouvelle-Écosse)

M^{me} Daniela Bassan est associée en litige et agente de marques de commerce (Canada) chez Stewart McKelvey Barristers & Solicitors, un cabinet d'avocats offrant une gamme complète de services juridiques et comptant des bureaux dans tout le Canada atlantique. M^{me} Bassan intervient auprès des clients dans le cadre de multiples différends d'ordre commercial, notamment des différends relatifs à la propriété intellectuelle, des procédures transfrontalières, des revendications dans le domaine de la construction et des recours liés à la technologie. Avant de travailler chez Stewart McKelvey, M^{me} Bassan exerçait dans un grand cabinet de Toronto, en Ontario, dans le domaine des litiges liés au droit des sociétés devant les tribunaux de première instance et d'appel. Pendant sa formation, elle a été adjointe judiciaire à la Cour suprême du Canada et assistante de recherche à la faculté de droit Osgoode Hall et à la faculté de droit de Harvard. Tout au long de sa carrière, elle a été invitée à siéger à des conseils de consultation juridique pour diverses organisations au Canada et aux États-Unis. M^{me} Bassan a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 17 décembre 2013.



MARTIN GAGNÉ

Président, Martin Gagné Consulting Inc.
Laval (Québec)

M. Martin Gagné est conseiller principal en matière d'élaboration de stratégies et de développement des affaires dans le domaine de la défense. Il a travaillé pendant 17 ans chez CAE, un chef de file mondial de la modélisation, de la simulation et de la formation dans le domaine de l'aviation civile et de la défense. Il y a occupé différents postes : vice-président, Systèmes visuels, où il a dirigé la conception d'un nouveau système visuel fondé sur des technologies disponibles sur le marché; vice-président, Marketing et Ventes militaires, où il a dirigé l'exécution d'un vaste plan stratégique de croissance qui comprenait la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement des affaires; vice-président exécutif, Simulation civile et Formation, où il était chargé du développement des affaires, de la planification stratégique, des ventes et du marketing pour le segment civil de CAE. En 2009, M. Gagné a été promu au poste de président de la division Formation et Simulation militaire, assumant ainsi l'entière responsabilité des résultats financiers de la division militaire de CAE à l'échelle mondiale; il a occupé ces fonctions jusqu'en 2012. Il siège au Conseil d'administration de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et est membre de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense, qui conseille le ministre de la Défense nationale. M. Gagné a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 27 février 2013.



DWAYNE LUCAS

B. Ing. MSc (Aero)
Président, Lucas Aero Strategies Inc.
Abbotsford (Colombie-Britannique)

M. Dwayne Lucas, OMM, CD2, B. Ing. (à la retraite), est le premier vice-président et directeur de l'exploitation de Cascade Aerospace, un fournisseur se spécialisant dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, plus particulièrement dans la prestation de programmes de soutien intégré à long terme pour les aéronefs à des équipementiers ainsi qu'à des clients militaires, gouvernementaux et commerciaux. M. Lucas est entré à Cascade en 2006 à titre de vice-président et de directeur général, Ingénierie et Produits, puis il a été promu en 2009 vice-président principal, Programmes gouvernementaux et militaires et Développement stratégique des affaires. Il a joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre des programmes gouvernementaux et militaires ainsi que des programmes de développement des affaires. Il a récemment dirigé l'élaboration de la soumission gagnante dans le cadre du programme d'avionique de l'hélicoptère C130 Hercules et du programme de modernisation des C130 Hercules des forces aériennes mexicaines, contribuant ainsi à la croissance et à la rentabilité à long terme de Cascade. Avant de se joindre à Cascade, M. Lucas a été brigadier-général au sein des Forces armées canadiennes, où il a mené pendant 36 ans une brillante carrière à divers postes, dont celui de directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial. À ce titre, il a dirigé et mis en œuvre le nouveau programme de soutien optimisé des systèmes d'armes, lequel constitue désormais l'une des initiatives fondamentales pour les programmes d'acquisition du gouvernement pour le soutien en service. M. Lucas a largement contribué à la préparation de l'Examen de l'aérospatiale mené par l'honorable David Emerson. Il a également dirigé l'Exposition 2013 sur l'aérospatiale, la défense et la sécurité. Il a par ailleurs joué un rôle très actif dans le sport international et il a été vice-président pour les Amériques au Conseil international du sport militaire. Il a aussi dirigé l'initiative Sport and Peace. Il dirige actuellement Lucas Aero Strategies Inc., un cabinet d'experts-conseils qui se spécialise dans le développement, la planification et l'innovation en matière d'aérospatiale. En Colombie-Britannique et en Alberta, il est responsable de la recherche et du développement pour le Consortium en aérospatiale pour la recherche et l'innovation au Canada (CARIC). M. Lucas a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 6 août 2013.



SCOTT PLAYER

London (Ontario)

M. Scott Player, aujourd'hui à la retraite, est un ancien cadre du domaine des finances. Il a occupé différents postes à titre de chef de la direction financière de 1997 à 2006 et avait auparavant travaillé au sein du groupe Molson à titre de directeur général d'une unité établie en Europe. Sa carrière dans le monde des affaires s'étend sur plus de 30 ans au sein de grandes entreprises internationales, dont Enbridge, de 1999 à 2007, et auparavant Unilever, aux États-Unis, Les Compagnies Molson Limitée, la succursale canadienne de la société britannique Rio Tinto Zinc, et la Banque de Montréal. Détenteur du titre d'administrateur agréé (Université McMaster), M. Player a siégé pendant plus de 20 ans à différents conseils d'administration, à la fois d'organisations à but lucratif et sans but lucratif représentant différentes industries, tant au pays qu'à l'étranger. M. Player a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 27 février 2013.



DERRICK ROWE

Président-directeur général

Name 3 Capital Inc.

St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

M. Derrick Rowe est président-directeur général de Name 3 Capital Inc., une société d'investissement privée qui lui appartient. Il est également directeur de Marport Deep Sea Technologies Inc., la plus importante entreprise de sonar au Canada en activité dans cinq pays, et président du Conseil d'administration de Bluedrop Performance Learning Inc., une entreprise primée d'apprentissage en ligne et l'une des 50 entreprises de défense les mieux classées au Canada. En 2001, M. Rowe a été nommé président de FPI Limited, puis, de 2002 à 2005, il y a exercé les fonctions de directeur général. Il a également été, jusqu'en 1999, le président-directeur général de Stratos Global Corporation, entreprise dont il a tenu les rênes de la phase de démarrage jusqu'à ce qu'elle devienne une société ouverte prospère. M. Rowe a également siégé au sein de plusieurs organisations économiques et sociales, comme l'Organisation des pêches de l'Atlantique Nord-Ouest (OPANO), le comité consultatif du premier ministre provincial sur l'économie et la technologie et divers comités consultatifs sur le commerce international pour le compte du gouvernement du Canada. Il a également été membre fondateur du Conseil d'administration du Centre de recherches sur les communications du Canada. Le milieu des affaires lui a attribué plusieurs prix en reconnaissance de son leadership : le prix « 40 Canadiens d'exception de moins de 40 ans », décerné par le magazine Report of Business du *Globe and Mail*, le prix « Entrepreneur de l'année », décerné par Ernst & Young, et un prix à l'exportation remis par Terre-Neuve-et-Labrador. M. Rowe a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 décembre 2012.



ANDREW SAXTON

Président
King George Financial Corporation
Vancouver (Colombie-Britannique)

M. Andrew Saxton a été premier vice-président et administrateur de la Laurentide Financial Corporation Ltd., président de la Elite Insurance Company, président du Conseil d'administration de Grouse Mountain Resorts Ltd., administrateur de la BC

Television Broadcasting System Ltd., président de The Granville Island Hotel and Marina Ltd. et président du Conseil d'administration de la King George Development Corporation. Fait à souligner, il a été membre fondateur de toutes ces entreprises. En raison de sa vaste expérience dans le secteur privé et de son don pour les affaires, il a été nommé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés d'État et organismes fédéraux et provinciaux, notamment le Conseil

de liaison des Forces canadiennes et la société Insurance Corporation of BC, dont il a été administrateur et a présidé le Comité des investissements. Parmi ses mandats sociaux actuels, mentionnons qu'il est président de la King George Financial Corporation et membre du comité consultatif canadien d'Impark. M. Saxton a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007, et reconduit dans ces fonctions le 14 décembre 2010.



STEPHEN J. SOROCKY

B.A.Sc., MBA, P.Eng, C.Dir.
Président
Exigent Innovations Inc.
Toronto (Ontario)

M. Stephen Sorocky est président d'Exigent Innovations Inc., cabinet-conseil spécialisé dans le développement d'entreprises de technologie. M. Sorocky est un cadre supérieur chevronné dans le domaine de la haute technologie et a su acquérir une vaste expérience de la gestion de sociétés de capital-risque et de sociétés ouvertes. Il possède de plus une solide expérience de la haute direction et du développement d'entreprises dans les secteurs de la technologie et de l'aérospatiale. Il est vice-président du Conseil du Réseau télémédecine Ontario. Il a été auparavant chef de la direction et président du Conseil d'administration de Skytrac System Ltd., une entreprise d'avionique et de services de données, président et chef de la direction et président du Conseil d'administration de LxData Inc., de Virtek Vision International Inc. [TSE:VRK] et de Dynacon Inc. Il a aussi été vice-président et directeur général de la division de la robotique spatiale à Spar Aerospace Ltd., en plus d'assumer les fonctions de vice-président de la division du secteur manufacturier pour Electronic Data Systems. Il a en outre fondé Exigent Innovations Inc. M. Sorocky a été nommé au conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007, puis reconduit dans cette fonction en mai 2015.



NICOLE VERKINDT

Présidente-directrice générale
OMX
Toronto (Ontario)

M^{me} Nicole Verkindt est présidente d'OMX (theomx.com), une entreprise fondée en 2011 qui offre aux entrepreneurs faisant des affaires avec les gouvernements une plateforme logicielle pour gérer leurs obligations de contrepartie dans les industries de la défense, de l'aérospatiale et de la sécurité. Avant de travailler pour OMX, M^{me} Verkindt a occupé différents postes au sein de GMA Corp., notamment ceux de vice-présidente, Ventes et Marketing, vice-présidente, Développement des affaires, et présidente-directrice générale, assumant ainsi la responsabilité de l'ensemble des opérations, des ventes et des finances de l'entreprise. Elle a également fondé, dirigé et présidé l'entreprise de fabrication Tiburon, à Saint-Domingue, en République dominicaine, qui comptait le département de la Défense des États-Unis parmi ses clients. Elle a aussi travaillé à titre de gestionnaire de projet pour le Big Media Group d'Overpelt, en Belgique, ce qui l'a amenée à rencontrer des dirigeants des secteurs public et privé dans le but de produire des rapports économiques destinés à de nombreuses agences de presse internationales, et à fournir des services de conseil sur les façons d'attirer l'investissement étranger direct au moyen de campagnes de relations publiques. M^{me} Verkindt est également présidente fondatrice de la Southern Ontario Defence Association et membre active du Comité des PME de l'AICDS, de la Global Offset and Countertrade Association, de l'Association canadienne du commerce spatial et du Ontario Aerospace Council. M^{me} Verkindt a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 17 décembre 2013.



CLAUDE ROBILLARD

Directeur général, Relations avec les investisseurs
West Face Capital
Toronto (Ontario)

M. Claude Robillard est le directeur général des relations avec les investisseurs à West Face Capital, une société canadienne chef de file dans le domaine de la gestion d'actifs non traditionnels. Dans le cadre de ses fonctions, il s'occupe de fonds souverains, de caisses de retraite, de fonds de dotation, de fonds de fonds, ainsi que de gestionnaires de grandes fortunes à la fois au Canada et à l'étranger. Avant d'arriver à West Face Capital, M. Robillard travaillait à Marchés mondiaux CIBC, où il a supervisé le groupe de l'introduction de capitaux, en plus d'avoir contribué aux activités axées sur des actifs multiples et assuré la gestion de relations clés. Avant d'être au service de la CIBC, il a été directeur principal à Artemis Investment Management, une société de gestion d'actifs non traditionnels axée sur des stratégies variées. En 2007, il a cofondé en Europe un groupe d'investissement dans l'immobilier spécialisé dans les projets de développement et d'infrastructure en Europe de l'Est. Auparavant, M. Robillard avait été fondateur et associé d'une entreprise de gestion d'actifs établie à New York, qui a plus tard étendu ses activités à Hong Kong et à Toronto. Il a également occupé des postes de haute direction à Valeurs mobilières HSBC, à la RBC Banque Royale et à Marchés mondiaux CIBC. Dans ces postes, il se consacrait aux catégories d'actifs non traditionnels, aux produits financiers structurés, au financement par actions et aux produits de base. Il est souvent invité à donner des conférences ou des cours sur les catégories d'actifs non traditionnels. Il est coprésident du Comité des pratiques commerciales de l'Alternative Investment Management Association (Canada) ainsi que du groupe d'experts en gestion de placements de l'Université McGill. M. Robillard a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 13 juin 2014.

Haute direction



MARTIN ZABLOCKI

Président et chef de la direction

M. Martin Zablocki a été nommé président et chef de la direction en avril 2014. Avant cette nomination, M. Zablocki a occupé divers postes de haute direction au sein de la CCC, notamment celui de premier vice-président et de chef de l'exploitation, vice-président, Risque et Finances et chef de la direction financière, ainsi que vice-président, Stratégie et Développement organisationnel. Au cours de sa vaste carrière, M. Zablocki a amassé une riche expérience en leadership, qui comprend plus de 25 années au sein de plusieurs ministères fédéraux en dirigeant les opérations régionales et nationales à l'Agence du revenu du Canada, à Pêches et Océans Canada et à Industrie Canada. M. Zablocki est expert en évaluation d'entreprise, comptable en management accrédité et comptable professionnel agréé. Il siège en qualité de bénévole à divers comités et conseils d'administration.



ERNIE BRIARD

Vice-président, Services corporatifs et chef de la direction financière

M. Ernie Briard s'est joint à l'équipe de la CCC en janvier 2016 à titre de vice-président des Services corporatifs et chef de la direction financière. M. Briard dirige une équipe chargée d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, des stratégies et des initiatives organisationnelles ainsi que de concevoir de nouvelles technologies. Ayant dirigé des équipes dans le domaine des finances aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, M. Briard a à son actif une grande expérience et de nombreuses réalisations en la matière. Récemment, M. Briard a occupé le poste de vice-président des Services corporatifs et chef de la direction financière au Conseil canadien des normes, où il était responsable de la gestion financière, des ressources humaines, de la planification des investissements et de l'analyse des activités d'affaires, de la gestion de l'information et des technologies de l'information, de l'administration de l'entreprise et de la passation de contrats, de la traduction et des déplacements. Auparavant, il a mené une carrière fructueuse chez Nortel et en tant que consultant indépendant.



IAN MCLEOD

Vice-président, Développement des affaires et Ventes

M. McLeod s'est joint à la CCC en 2018, apportant plus de 22 ans d'expérience d'exploitation d'une entreprise du secteur privé, axée sur l'expansion des activités et sur la livraison de grands projets d'ingénierie de système pour le gouvernement et les clients commerciaux partout dans le monde. Pendant sa carrière, il a travaillé en ingénierie, en gestion de programmes et en gestion des poursuites et a occupé des postes de direction avec des responsabilités croissantes. Plus récemment, il a été vice-président, Expansion des activités, pour MDA Satellite Systems. Il a travaillé à Vancouver, San Diego, Ottawa et Montréal, sur des projets pour des clients en Europe, en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud. Il est titulaire d'un baccalauréat en génie électrique de l'Université Queen's, d'une maîtrise en génie électrique de l'Université de la Colombie-Britannique et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université Queen's.



MICHELLE TAYLOR

Vice-présidente, Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation

M^{me} Taylor compte plus de 15 ans d'expérience de pratique privée et industrielle. Elle a passé 11 ans à Rio Tinto en tant que juriste d'entreprise principale, où elle a travaillé sur de nombreux projets complexes, y compris un prêt de service à Rio Tinto Alcan à Brisbane, en Australie,

pour deux ans afin de gérer une équipe d'avocats externes qui travaillaient sur un important projet de dessaisissement. M^{me} Taylor a beaucoup d'expérience de travail dans les transactions commerciales internationales, y compris la négociation de contrats d'ingénierie, d'approvisionnement, de construction et de gestion de projets, la négociation de la propriété intellectuelle et des contrats de licence, la supervision de contrats d'approvisionnement importants et

les achats d'équipement et, pendant sa pratique privée dans un important cabinet international, elle a travaillé dans le domaine de l'arbitrage international et dans la construction. Elle est titulaire d'une maîtrise en droit, d'un grade en droit des affaires de l'Université York, avec un accent mis sur la gouvernance d'entreprise, les finances et les transactions, la propriété intellectuelle, l'énergie et l'infrastructure.



CARL MARCOTTE

Vice-président, Opérations et chef du secteur de la défense

chef du secteur de la défense. Auparavant, il a occupé des postes de haute direction, tels que vice-président principal, Marketing et Développement commercial pour les services liés à l'énergie nucléaire de SNC-Lavalin, et vice-président, Commerce et développement des affaires chez Énergie atomique du Canada limitée (EACL) et Laboratoires Nucléaires Canadiens (LNC). M. Marcotte a offert un leadership stratégique et opérationnel pour tous les aspects de la croissance du secteur nucléaire de SNC ainsi que de la transformation d'EACL et LNC, qui sont passés d'une société d'État à une entreprise privée. Dans le cadre d'une carrière de plus de 20 ans dans le domaine du commerce international, de la gestion du risque et du financement structuré, M. Marcotte a été vice-président et responsable de secteur pour plusieurs domaines de l'industrie ainsi que vice-président, Développement des petites entreprises pour Exportation et développement Canada.

Glossaire

PBB	Programme des brigades blindées	IFRS	Normes internationales d'information financière
BDC	Banque de développement du Canada	ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
CCC	Corporation commerciale canadienne	PE	Protocole d'entente
LCEE	<i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i>	TRN	Taux de recommandation net
CDF	Chef de la direction financière	BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
GRC	Gestion des relations avec la clientèle	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
RSE	Responsabilité sociale des entreprises	IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
APPD	Accord sur le partage de la production de défense	PPP	Partenariats public-privé
EDC	Exportation et développement Canada	SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
GRE	Gestion du risque d'entreprise	CROA	Comité du risque et des occasions d'affaires
PRE	Planification des ressources de l'entreprise	PME	Petites et moyennes entreprises
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	EPR	Énoncé des priorités et des responsabilités
DSM	Ventes dans le secteur Défense et sécurité mondiales	SDC	Service des délégués commerciaux
CNCI	Conseil des normes comptables internationales	\$ US	Dollars américains
ACI	Affaires commerciales internationales	DoD	Département de la Défense des États-Unis
CCMI	Comité de conformité en matière d'intégrité	VCS	Valeur des contrats signés