

UN MONDE D'OCCASIONS
D'EXPORTATIONS S'OUVRE À VOUS

RAPPORT ANNUEL 2014-2015

L'AGENCE DE PASSATION DE CONTRATS INTERNATIONAUX DE GOUVERNEMENT À GOUVERNEMENT DU CANADA

Mandat

La 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.

La CCC, un partenaire de confiance offrant une gamme unique de services visant à favoriser l'expansion du commerce.

collaboration

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

crédibilité

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

compétitivité

Un partenaire de confiance du gouvernement du Canada qui contribue à atténuer les risques.



Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation

50, rue O'Connor, 11^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0S6

Tél. : 1-613-996-0034 Téléc. : 1-613-995-2121
Sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-800-748-8191

www.ccc.ca

TABLE DES MATIÈRES

02	La CCC dans le monde	35	Engagement de la CCC à l'égard de la gestion du rendement et du risque
04	Résultats pour 2014-2015	40	Responsabilité de la direction en matière d'états financiers
07	Rendement de la CCC par rapport aux objectifs en 2014-2015	41	Rapport de l'auditeur indépendant
12	Message du Président du Conseil d'administration	43	États financiers et notes
14	Message du Président et Chef de la direction	72	Gouvernance de la Corporation
16	Ouvrir la porte aux occasions d'exportation : Défis et réussites	78	Annexe A - Conseil d'administration
23	Commentaires et analyse de la direction	83	Annexe B - Comité de la haute direction
		86	Annexe C - Glossaire

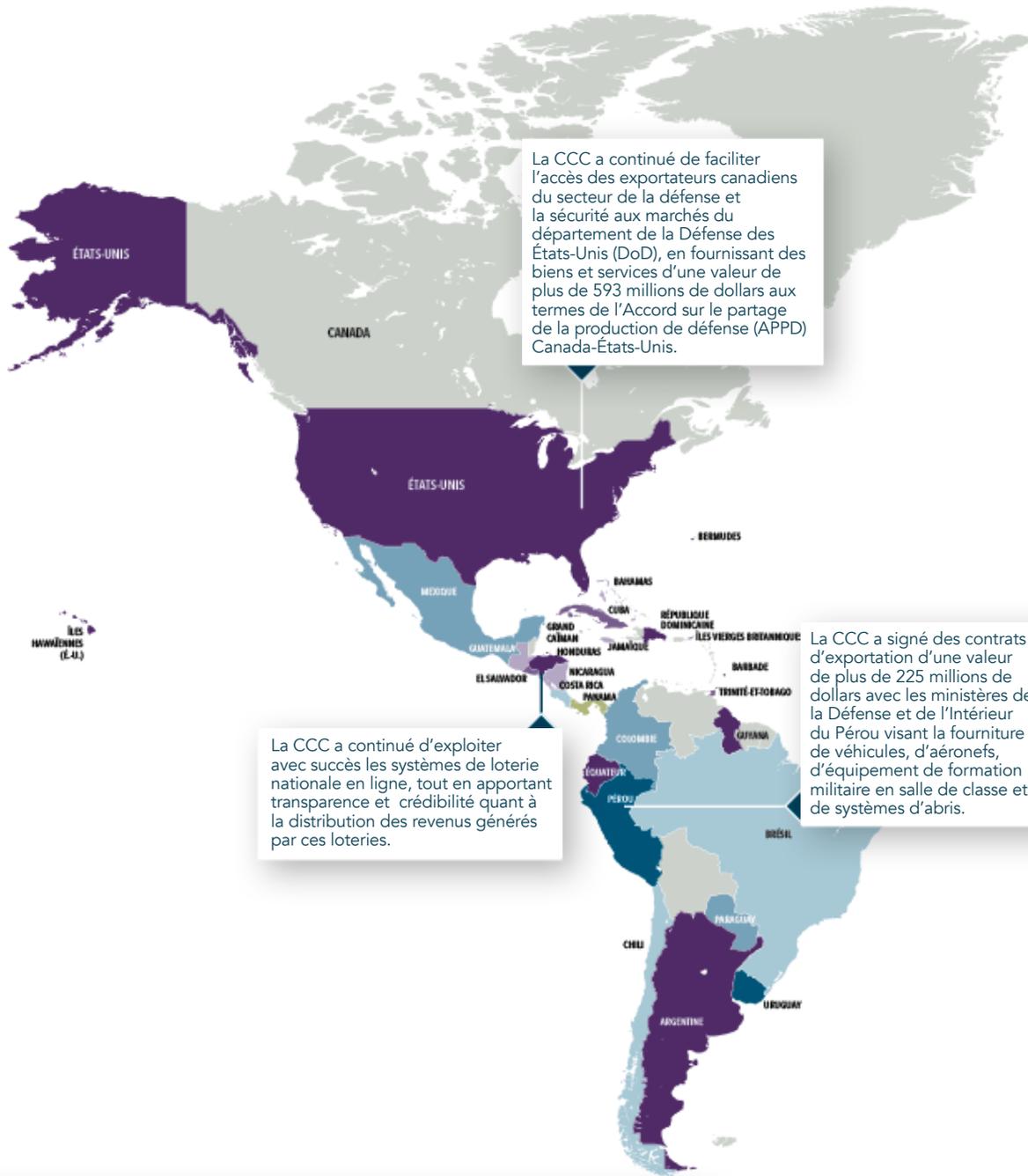
La Corporation commerciale canadienne et le logo de cette dernière constituent des marques de commerce de la Corporation. Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'information présentée peut être modifiée sans préavis. La Corporation commerciale canadienne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

© Corporation commerciale canadienne, 2015. Tous droits réservés.

Imprimé en juin 2015



LA CCC DANS LE MONDE



La CCC a continué de faciliter l'accès des exportateurs canadiens du secteur de la défense et la sécurité aux marchés du département de la Défense des États-Unis (DoD), en fournissant des biens et services d'une valeur de plus de 593 millions de dollars aux termes de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) Canada-États-Unis.

La CCC a continué d'exploiter avec succès les systèmes de loterie nationale en ligne, tout en apportant transparence et crédibilité quant à la distribution des revenus générés par ces loteries.

La CCC a signé des contrats d'exportation d'une valeur de plus de 225 millions de dollars avec les ministères de la Défense et de l'Intérieur du Pérou visant la fourniture de véhicules, d'aéronefs, d'équipement de formation militaire en salle de classe et de systèmes d'abris.

- PAYS OÙ LA CCC A UN CONTRAT EN VIGUEUR OU A CHERCHÉ ACTIVEMENT À DÉCROCHER UN CONTRAT
- PAYS INCLUS DANS LE PLAN D'ACTION SUR LES MARCHÉS MONDIAUX
- PAYS INCLUS DANS LE PLAN D'ACTION SUR LES MARCHÉS MONDIAUX OÙ LA CCC A UN CONTRAT EN VIGUEUR OU A CHERCHÉ ACTIVEMENT À DÉCROCHER UN CONTRAT



RÉSULTATS POUR 2014-2015

- **Accent sur le développement des affaires :**

La valeur des contrats signés de la CCC a atteint 1,2 milliard de dollars en 2014-2015; la valeur de la partie des contrats exécutée pendant l'année s'est chiffrée à 2,7 milliards de dollars, appuyant et maintenant environ 29 700 emplois au Canada.

- **Accent sur les petites et moyennes entreprises (PME) :** La CCC disposait de contrats avec 168 entreprises en 2014-2015, dont 51 étaient des PME canadiennes.

- **Harmonisation avec les priorités commerciales du gouvernement du Canada :**

La CCC était active dans 29 pays inclus dans le Plan d'action sur les marchés mondiaux (PAMM) du gouvernement et a travaillé en collaboration avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada pour élaborer la proposition de valeur liée au volet relatif à l'exportation de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMD).

- **Accent sur la limitation des coûts :** Les frais d'administration essentiels de la CCC étaient conformes au budget, et d'environ 450 000 \$ ou 2 % inférieurs à ceux engagés en 2013-2014.

FAITS SAILLANTS CHOISIS



Accord sur le partage de la production de défense (APPD)

ACCÈS AUX ÉTATS-UNIS

La CCC a signé un contrat de 30 millions de dollars avec Manitex Liftking de l'Ontario pour fournir 6 000 chariots élévateurs au profil bas sur navire au département de la Défense des États-Unis (DoD). La société Manitex Liftking est un fabricant canadien d'une gamme complète de chariots élévateurs tout terrain et de véhicules de missions spéciales. En affaires depuis 1968 et comptant une main-d'œuvre dévouée de plus de 150 employés, la société fabrique des chariots élévateurs tout terrain et d'autres équipements de manutention de matériel pour des applications commerciales et militaires depuis plus de 45 ans.

Le contrat a été attribué en vertu de l'APPD Canada-États-Unis, un accord commercial bilatéral qui donne accès aux exportateurs de la défense et de la sécurité du Canada aux approvisionnements du DoD. Au cours des 55 dernières années, les exportations du Canada en matière de défense et de sécurité vers les États-Unis aux termes de l'APPD ont totalisé plus de 30 milliards de dollars. En 2014-2015, la CCC et les exportateurs canadiens ont fourni plus de 620 millions de dollars de biens et de services de défense et de sécurité au DoD aux termes de l'APPD.



Défense et sécurité mondiales

CASCADE AU MEXIQUE

En 2013, la CCC, en collaboration avec Cascade Aerospace, a signé un contrat de gouvernement à gouvernement de 35 millions de dollars pour l'entretien en atelier programmé de deux aéronefs C-130K Hercules de la force aérienne mexicaine. Aucune soumission admissible n'avait été reçue par le Mexique en réponse à son appel d'offres concurrentiel d'abord émis pour cet approvisionnement. Le ministère de la Défense du Mexique a manifesté de l'intérêt à l'égard de Cascade, et a communiqué avec la CCC pour étudier la possibilité de conclure une entente de gouvernement à gouvernement. La sécurité de la garantie du gouvernement du Canada, une caractéristique de chaque contrat que signe la CCC, en plus du processus accéléré de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, ont encouragé le Mexique à se procurer ces services de maintenance au Canada.

Misant sur le succès du contrat de 2013 et sur la confiance manifestée par la force aérienne mexicaine à l'égard de Cascade, la CCC et Cascade ont signé un autre contrat de 16,4 millions de dollars en 2014 visant la révision générale de moteurs de deux aéronefs C-130K Hercules.



Affaires commerciales internationales

CANPOTEX FAIT UNE PERCÉE AU BANGLADESH

Le 23 avril 2014, la CCC, en collaboration avec Canpotex Ltd, a signé un contrat de 41,3 millions de dollars, lequel comprenait une option de 20 millions de dollars pour fournir de la potasse au Bangladesh sur une période de 12 mois. L'un des plus grands producteurs de potasse du monde, le Canada compte pour 30 % de la production mondiale totale du minéral. Il détient 46 % des réserves mondiales de potasse dans le dépôt d'évaporite des Prairies, lequel est situé sous les plaines du sud de la Saskatchewan. Environ 5 000 Canadiens travaillent dans l'industrie canadienne de la potasse.

Ayant connu des difficultés et des retards en raison de la réglementation sur l'approvisionnement qui s'applique aux ventes directes au Bangladesh, Canpotex était à la recherche d'une meilleure solution. Le service de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC, fort de la sécurité et de la crédibilité du gouvernement du Canada, a fourni au gouvernement du Bangladesh une option d'approvisionnement souple, tout en permettant à Canpotex de décrocher cet important contrat à l'exportation.



Appui des engagements du Canada en matière d'aide internationale

CRISE DU VIRUS EBOLA EN AFRIQUE

La CCC appuie Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD) dans la mise en œuvre des programmes d'aide internationale du gouvernement du Canada en permettant un approvisionnement accéléré et efficace des biens et des services. L'équipe du Programme de partenariat mondial du MAECD a communiqué avec la CCC dans le cadre des efforts déployés pour aider l'Organisation mondiale de la santé (OMS) à combattre l'éclosion du virus Ebola en Afrique de l'Ouest (Libéria, Guinée et Sierra Leone), pour qu'elle organise la livraison d'équipement de protection individuelle qui avait été donné par l'Agence de la santé publique du Canada, Santé Canada et huit provinces à l'OMS en Afrique de l'Ouest. Au plus fort de la crise du virus Ebola au milieu de 2014, la CCC a rapidement cerné des expéditeurs dignes de confiance et conclu des arrangements en matière d'approvisionnement avec eux pour recueillir environ 18,5 millions d'articles d'équipement de protection individuelle, de l'ensemble du Canada, puis les expédier de manière coordonnée en Afrique de l'Ouest.



RENDEMENT DE LA CCC PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS EN 2014-2015

En tant qu'agence de passation de contrats de gouvernement à gouvernement internationaux du Canada, la CCC demeure un mécanisme précieux pour la mise en œuvre des priorités du gouvernement qui découlent de son programme commercial, ayant ainsi d'importantes répercussions sur la création d'emplois et la prospérité dans l'ensemble du pays. En établissant et en favorisant des relations privilégiées avec les intervenants et les partenaires, la CCC promeut et facilite les débouchés commerciaux pour les fournisseurs canadiens de biens et de services dans l'ensemble du marché mondial, renforçant l'avantage concurrentiel des exportateurs canadiens et leur offre de produits respectives.

Le Plan d'entreprise de 2014-2015 à 2018-2019 de la CCC se fonde sur un cadre de gestion du rendement, plaçant quatre objectifs stratégiques à l'avant-plan de la stratégie de la Corporation :

accroître les exportations canadiennes, être efficace et rentable, fournir des services de qualité, et offrir une expérience de travail exceptionnelle aux employés. Appuyée par un ensemble d'initiatives ciblées et déployées dans l'ensemble de la Corporation sous forme d'activités clés des unités fonctionnelles, la méthode du « tableau de bord équilibré » de la CCC mise en œuvre par le passé a aidé à intégrer des philosophies de gestion du rendement et d'amélioration continue afin de garantir l'exécution efficace de la proposition de valeur de la CCC auprès de sa clientèle, qu'il s'agisse d'un exportateur canadien ou d'un acheteur d'un gouvernement étranger.

Le cadre stratégique de la CCC et les résultats du « tableau de bord » de fin d'exercice pour 2014-2015 sont résumés dans les tableaux qui suivent.

STRATÉGIE D'ENTREPRISE DE LA CCC DE 2014-2015 À 2018-2019

ACCROÎTRE L'ACCÈS DES EXPORTATEURS CANADIENS
AUX MARCHÉS PUBLICS ÉTRANGERS

Le gouvernement du Canada s'attend à ce que la CCC fasse preuve de **crédibilité** et d'efficacité dans l'accomplissement de son mandat qui consiste à soutenir l'expansion du commerce en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers et les acheteurs des gouvernements étrangers à se procurer des biens et des services au Canada

Les exportateurs canadiens comptent sur la CCC pour les aider à accroître leur **compétitivité** en leur permettant d'accéder aux marchés publics étrangers grâce à ses services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et à des prix concurrentiels

Les acheteurs des gouvernements étrangers s'attendent à ce que la CCC, à titre de société d'État du gouvernement du Canada, fasse preuve de **collaboration** en vue de la conclusion de contrats de gouvernement à gouvernement qui mettent à contribution des exportateurs canadiens

EXCELLENCE EN GESTION DES RESSOURCES OPÉRATIONNELLES, DES RISQUES ET DES POSSIBILITÉS

Accroître les exportations canadiennes

1. Contribuer à l'élaboration et à l'exécution des initiatives commerciales internationales du gouvernement du Canada;
2. Renforcer les liens avec les acheteurs des gouvernements étrangers et les exportateurs canadiens;
3. Accroître les exportations canadiennes dans les marchés existants et développer de nouveaux marchés tout en demeurant sous le seuil de tolérance aux risques de la CCC;
4. Améliorer la collaboration au sein du portefeuille du commerce et la veille commerciale;
5. Continuer à renforcer les capacités et les systèmes en vue du développement des affaires.

Être efficace et rentable

1. Renforcer la confiance à l'égard de la proposition de valeur de la CCC;
2. Assurer un processus de tarification transparent et concurrentiel;
3. Procéder de façon opportune et stratégique en ce qui concerne l'évaluation, la sélection et la prise de décisions au sujet des projets;
4. Continuer à faire preuve de discipline organisationnelle - respect des politiques, probité et gestion rigoureuse des risques;
5. S'assurer de l'optimisation des capacités internes de la CCC ainsi que du ratio des dépenses par rapport aux revenus.

Fournir des services de qualité

1. Conformément aux normes reconnues à l'échelle internationale en matière de déontologie des affaires, travailler avec les exportateurs canadiens afin de proposer des solutions novatrices qui répondent aux besoins des acheteurs des gouvernements étrangers;
2. Appliquer des pratiques rigoureuses de gestion du risque et de passation de contrats internationaux lors de la structuration et de la rédaction des contrats;
3. Gérer les contrats de façon rigoureuse de manière à assurer que les biens, les services et l'exécution des projets soient conformes aux modalités contractuelles;
4. Offrir aux clients une expérience exceptionnelle;
5. Rehausser l'image de marque de la CCC.

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL EXCEPTIONNELLE

Instaurer une culture du haut rendement

1. Faire correspondre la culture de la CCC à son mandat;
2. Éliminer les écarts culturels à la CCC;
3. Incorporer les principaux comportements associés au leadership au cadre d'apprentissage et de perfectionnement de la CCC.

Favoriser la participation des employés

1. Offrir aux employés une expérience de travail exceptionnelle;
2. Mieux comprendre le milieu de travail de la CCC;
3. Fournir aux employés les outils dont ils ont besoin pour effectuer leur travail de façon efficace et rentable.

Promouvoir le leadership

1. Cerner les principaux comportements associés au leadership au sein de la CCC;
2. Reconnaître et récompenser les employés qui façonnent les principaux comportements associés au leadership au sein de la CCC;
3. Renforcer les capacités internes de la CCC en matière de leadership.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE GESTION DU RENDEMENT, CIBLES ET RÉSULTATS

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Cibles 2014-2015	Résultats 2014-2015
EXCELLENCE EN GESTION DES RESSOURCES OPÉRATIONNELLES, DES RISQUES ET DES POSSIBILITÉS					
1. ACCROÎTRE LES EXPORTATIONS CANADIENNES					
<p>La CCC est un acteur de longue date au sein de l'infrastructure industrielle de défense intégrée nord-américaine, puisqu'elle est gardienne, depuis près de 60 ans, de l'APPD avec les États-Unis pour le compte du gouvernement du Canada. C'est ainsi qu'elle est devenue au fil du temps un partenaire de confiance pour le gouvernement américain et un outil commercial important pour les exportateurs canadiens, en particulier ceux qui souhaitent étendre leurs activités au-delà du marché américain. Au cours des dernières années, la CCC a lancé de nouveaux secteurs d'activité axés sur la défense et la sécurité mondiales (DSM) et les affaires commerciales internationales (ACI). En outre, elle a continué d'appuyer la réalisation des priorités du gouvernement du Canada, notamment par la prestation de divers services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationale du gouvernement, au moyen de la gestion d'un réseau de 10 bureaux de représentation commerciale du Canada en Chine en collaboration avec le MAECD, et de la prestation de services partagés à PPP Canada Inc. Cette stratégie diversifiée continue de donner des résultats impressionnants pour le Canada et les exportateurs canadiens.</p>					
Éléments clés	1. Secteur d'activité de l'APPD Ventes au Département de la Défense des États-Unis dans le cadre de l'APPD et à la NASA				
	a. Valeur des contrats signés	577,41 M\$	611,76 M\$	550 M\$	552,38 M\$
	b. Valeur des opérations commerciales	1 840,59 M\$	1 099,71 M\$	582,46 M\$	593,6 M\$
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats / débouchés grâce à la CCC	109	97	95	95
	2. Secteur d'activité DSM Ventes aux alliés et aux nations d'optiques commune dans le secteur DSM				
	a. Valeur des contrats signés	138,40 M\$	14 933,81 M\$	235,17 M\$	431,75 M\$
	b. Valeur des opérations commerciales et des services d'approvisionnement	77,34 M\$	387,47 M\$	1,257 M\$	1 573,4 M\$
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats / débouchés grâce à la CCC	11	43	18	33
	3. Secteur ACI Ventes à des acheteurs publics dans les marchés émergents et en développement, dans le secteur ACI				
	a. Valeur des contrats signés	208,21 M\$	199,90 M\$	365,5 M\$	267,83 M\$
	b. Valeur des opérations commerciales et des solutions d'approvisionnement	326,82 M\$	207,82 M\$	251,67 M\$	273,8 M\$
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats / débouchés grâce à la CCC	25	43	15	28

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Cibles 2014-2015	Résultats 2014-2015
EXCELLENCE EN GESTION DES RESSOURCES OPÉRATIONNELLES, DES RISQUES ET DES POSSIBILITÉS					
2. ÊTRE EFFICACE ET RENTABLE					
<p>En tant que société d'État du gouvernement du Canada, la CCC a veillé de près en 2014-2015 à gérer ses ressources financières et humaines d'une façon qui respecte les principes modernes de la comptabilité et de la gestion des ressources humaines. Améliorer l'efficacité et la rentabilité signifie réduire les heures de travail et les dépenses nécessaires pour fournir les services de qualité auxquels les clients et les intervenants s'attendent.</p> <p>En participant activement à des campagnes de limitation des coûts et en créant activement des gains d'efficacité dans ses propres systèmes et processus opérationnels, la CCC a considérablement simplifié ses activités et libéré des ressources qui peuvent désormais être consacrées à offrir un accès accru aux principaux marchés aux exportateurs canadiens. Ces améliorations reposent sur la recherche et l'adoption de pratiques exemplaires en matière de gestion des risques (dans le but de favoriser une diligence raisonnable accrue et ainsi de réduire les risques de corruption dans les marchés étrangers), de gestion des marchés, de gestion des compétences, de gestion des relations avec les clients et de gestion du rendement.</p>					
Éléments clés	1. Résultats d'exploitation : excédent, (déficit)	1,33 M\$	2,23 M\$	2,14 M\$	8,2 M\$
	2. Frais d'administration exprimés en pourcentage des opérations commerciales et des services d'approvisionnement	1,4 %	1,7 %	1,49 %	1,1 %
	3. Frais d'administration exprimés en pourcentage des revenus nets et des crédits parlementaires	95,8 %	93,4 %	89,6 %	78,3 %
	4. Mise en œuvre des recommandations issues des vérifications du BVG	100 %	100 %	100 %	100 %
	5. Conformité aux modalités de paiement des contrats commerciaux	98 %	100 %	99 %	99,6 %
3. FOURNIR DES SERVICES DE QUALITÉ					
<p>La CCC est consciente de l'importance d'établir et de nourrir des relations solides avec ses exportateurs et ses acheteurs de gouvernements étrangers. Si les exportateurs canadiens et les acheteurs des gouvernements étrangers connaissent bien les services de la CCC, celle-ci sera mieux en mesure de les aider dans la réalisation d'opérations commerciales à l'échelle internationale. La CCC aide ses clients en temps opportun, de manière professionnelle et efficace et elle veille à ce que son offre de services soit pertinente et viable pour sa base de clients, tout en fournissant une orientation sur l'intégrité en matière de conformité et les pratiques exemplaires.</p>					
Éléments clés	1. Satisfaction des clients (résultats du sondage auprès des clients) ¹	80 %	79,24 %	83 %	S.O.
	2. Nombre de partenariats stratégiques ²	78	86	80	85
	3. Frais de service	15,25 M\$	13,65 M\$	20,1 M\$	23,0 M\$
	4. Ratio : dépenses de remédiation de contrats/opérations commerciales	0,00 %	0,00 %	<0,05 %	0,01 %

¹ Le pourcentage lié à la satisfaction des clients reflète les résultats obtenus lors du sondage pour neuf aspects de la qualité du service. Le résultat présenté correspond à la moyenne du nombre de réponses où les clients se sont dits « Fortement en accord » ou « En accord » à l'égard de ces neuf aspects de la qualité du service.

² Les partenariats stratégiques se définissent comme des accords signés témoignant d'un champ d'activité commun ou d'une entente mutuelle (protocoles d'entente, accords de coopération, ententes de services, etc.).

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Résultats 2012-2013	Résultats 2013-2014	Cibles 2014-2015	Résultats 2014-2015
EXPÉRIENCE DE TRAVAIL EXCEPTIONNELLE					
4. INSTAURER UNE CULTURE DU HAUT RENDEMENT					
<p>En instaurant une culture du haut rendement, on vise à favoriser l'harmonisation des activités dans un climat de respect mutuel, d'innovation et de collaboration. Consciente du fait qu'une culture du haut rendement est fortement influencée par des comportements associés au leadership, la CCC a cherché à détecter et à favoriser les comportements qui permettront de combler les lacunes dans sa culture organisationnelle actuelle.</p>					
<i>4a. Favoriser la participation des employés</i>					
<p>La capacité de la CCC d'atteindre ses objectifs est directement liée à la façon dont ses employés se sentent dans leur cadre de travail. La CCC continuera à favoriser un milieu de travail qui inspire un grand sentiment de fierté chez les employés, en instaurant un environnement sain et sécuritaire caractérisé par le respect et la valorisation de chaque personne, la reconnaissance de l'excellence, le soutien à la diversité et la non-acceptation du harcèlement. De plus, nous veillons à ce que tous les gestionnaires de la CCC comprennent l'importance de dialoguer, d'offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement et de fournir une rétroaction constructive en temps opportun.</p>					
<i>4b. Promouvoir le leadership</i>					
<p>Le leadership est un ensemble de comportements et de caractéristiques qui mobilisent et inspirent les employés sur la base d'une vision commune en vue d'atteindre les objectifs fixés, d'une manière qui respecte les valeurs de l'organisation, reconnaît l'importance de chaque employé, respecte rigoureusement des normes d'éthique sans condition. Au sein de la CCC, ces comportements et caractéristiques procurent un sentiment de fierté à l'égard de l'atteinte des résultats.</p>					
Éléments clés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pourcentage d'employés qui ont signé le Code de conduite et de déontologie des affaires 2. Taux de rétention des employés 3. Pourcentage d'employés qui ont un plan d'apprentissage 4. Moyenne de jours de maladie par année/employé 	100 %	100 %	100 %	100 %
		91,1 %	97,88 %	≥90 %	89,7 %
		95 %	99 %	90 %	79,4 %
		6,25 jours	6,98 jours	<5 jours	8,58 jours



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Je suis très fier des réalisations de la CCC lors du dernier exercice. Sous la direction d'un nouveau président et chef de la direction en 2014-2015, la CCC a signé des contrats d'exportation se chiffrant à plus de 1,2 milliard de dollars avec des entreprises canadiennes de partout dans le monde, des États-Unis jusqu'au Bangladesh. Ces résultats impressionnants sont le fruit d'efforts soutenus, axés sur le développement des affaires, échelonnés sur plusieurs années depuis 2009-2010. Ils sont les piliers sur lesquels s'érige la stratégie de la Corporation pour accroître les exportations canadiennes.

Au Canada, un emploi sur cinq est directement lié aux exportations, ce qui représente environ 30 % du PIB canadien. En 2014-2015, la CCC a travaillé avec 168 entreprises – parmi lesquelles 51 étaient des petites et moyennes entreprises (PME) – dans 57 pays partout dans le monde,

dont les États-Unis, le Royaume d'Arabie saoudite, l'État du Koweït, les Philippines, le Mexique, le Pérou et le Bangladesh.

Le conseil d'administration de la CCC s'est montré résolu à l'égard de son engagement à souscrire à des principes de gouvernance rigoureux. Au cours de 2014-2015, le conseil d'administration a continué d'axer ses efforts sur l'amélioration des systèmes de gouvernance de la Corporation, de la gouvernance du conseil, de l'éthique des affaires et du contrôle de la gestion du risque. À cette fin, le conseil a retenu les services d'un tiers pour évaluer le cadre de ses politiques et de ses procédures en matière de lutte contre la collusion et la corruption dans ses activités commerciales à

« LE COMMERCE ET L'INVESTISSEMENT INTERNATIONAUX SONT ESSENTIELS AU MAINTIEN DE LA CROISSANCE DE L'ÉCONOMIE CANADIENNE ET CONTRIBUENT À LA PROSPÉRITÉ DES GENS ET DES ENTREPRISES PARTOUT AU CANADA »

BUDGET DE 2015

l'échelle internationale. Il a été ravi de confirmer que la démarche de la Corporation dans ce domaine s'inscrit dans le droit fil des pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale. Nous nous sommes également penchés sur les investissements continus de la Corporation dans des activités de développement des affaires, en veillant particulièrement à ce que ces investissements aient été orientés par des stratégies sensées, connaissant les répercussions sur les activités rattachées à une diminution des crédits.

Je tiens à profiter de cette occasion pour souligner le dévouement et l'engagement des membres du conseil d'administration de la CCC, qui mettent à contribution leur temps et leur expérience au service de l'organisation et, en fin de compte, du programme commercial du gouvernement. Je souhaite la bienvenue parmi les membres du conseil d'administration à M. Claude Robillard, qui a été nommé en juin 2014 et dont la perspicacité en matière de gestion du risque et de gestion financière

sera utile tout au long de son mandat avec nous. Je tiens également à remercier Sherry Helwer, qui a quitté le conseil d'administration au début de 2014 afin de se consacrer à son entreprise familiale, pour la clairvoyance de ses multiples interventions.

Au cours de cette période de changements économiques ponctuée de nombreux défis, la CCC continue de faciliter avec succès le commerce international avec des nations alliées et d'optique commune, tout en maintenant et en soutenant des milliers d'emplois canadiens par la passation de contrats de gouvernement à gouvernement. Au nom de tous les membres du conseil d'administration, je tiens à remercier l'équipe de la haute direction et tous les employés de leur passion, de leur engagement et de leur professionnalisme. Ensemble, nous sommes enthousiastes à l'idée de renforcer encore davantage les relations d'affaires avec les gouvernements étrangers et de poursuivre notre rôle de promoteur efficace de la croissance des exportations au Canada.



MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION



Au fil des ans, la concurrence se fait de plus en plus vive sur les marchés mondiaux et les entreprises canadiennes font face à de nouveaux défis. Le mandat de la CCC et sa capacité à donner aux exportateurs canadiens un avantage concurrentiel deviennent donc de plus en plus importants. Le modèle d'affaires de la CCC est unique au monde. Les contrats de gouvernement à gouvernement de la Corporation servent à renforcer les relations commerciales bilatérales entre le Canada et d'autres nations alliées et d'optique commune, de manière à offrir aux acheteurs des gouvernements étrangers une option transparente et à faible risque qui les incite à se procurer des produits et services canadiens. Dans ce contexte, je dois souligner que ce fut un privilège pour moi de diriger la CCC pour une première année à titre de président et chef de la direction, et que je ne pourrais être plus fier des résultats que la Corporation a obtenus.

Forte de l'énorme succès que la Corporation a connu en 2013-2014, l'année 2014-2015 a été caractérisée par des efforts soutenus en vue de faire des investissements prudents dans le développement des affaires au profit de tous les exportateurs canadiens, y compris les PME. Les relations dans les régions cibles comme le Moyen-Orient, l'Amérique latine et l'Asie ont continué de se solidifier – La CCC a signé des contrats d'une valeur de plus de 225 millions de dollars au Pérou en 2014-2015, le couronnement de plusieurs années d'efforts consacrés à l'établissement de relations et du leadership dont a fait preuve l'équipe responsable du développement des affaires de la CCC. Le développement des affaires s'est poursuivi dans le sillage d'une stratégie dans le cadre de laquelle nous avons mis en œuvre des mécanismes, en collaboration avec nos partenaires de portefeuille, qui permettent de mettre à profit la démarche pangouvernementale qui s'était avérée cruciale lors de la signature du contrat historique avec le Royaume d'Arabie saoudite en 2013-2014.

La CCC demeure un rouage important de la mise en œuvre du Plan d'action sur les marchés mondiaux (PAMM) du gouvernement et de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMD). En 2014-2015, la CCC a travaillé de concert avec les exportateurs canadiens dans 29 des 81 pays du PAMM, et a collaboré étroitement avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada afin de définir la composante relative à l'exportation de la SAMD.

La capacité de la Corporation de décrocher des contrats de vente destinés à l'exportation d'une valeur de plus de 1,2 milliard de dollars pour les entreprises canadiennes au cours d'une année marquée par l'incertitude économique mondiale témoigne de sa résilience et de la confiance qu'accordent les exportateurs canadiens à la proposition de valeur de l'organisation. Je suis impatient d'aborder 2015-2016 et d'intensifier la présence de la CCC dans ses principaux marchés cibles. Je ne taris pas d'éloges à l'égard du professionnalisme soutenu et de la détermination ferme d'accroître les exportations canadiennes des employés de la CCC et de mes collègues de la haute direction.

Enfin, je tiens à remercier M^{me} Mariette Fyfe-Fortin pour son apport formidable en tant que vice-présidente, Stratégie et Développement

organisationnel, de la CCC depuis novembre 2009. Elle a pris sa retraite en décembre 2014, au terme d'une carrière enrichissante et florissante de 35 ans au sein de la fonction publique. Je souhaite aussi remercier M. Pierre Alarie, qui a assumé les fonctions de vice-président, Développement des affaires et Ventes, jusqu'à sa nomination au poste d'ambassadeur du Canada au Mexique en mars 2015. Sa vision du développement des affaires et son leadership ont contribué à ancrer solidement la stratégie de développement des affaires de la CCC et à nouer de nombreuses relations d'affaires avec des acheteurs de gouvernements étrangers. Enfin, je tiens à remercier les membres du conseil d'administration, le ministre du Commerce international, Ed Fast, et son équipe pour les efforts extraordinaires qu'ils consacrent à l'expansion des échanges commerciaux du Canada et leur soutien constant à la CCC.



OUVRIR LA PORTE AUX OCCASIONS D'EXPORTATION : DÉFIS ET RÉUSSITES

Le Plan d'entreprise 2014-2015 à 2018-2019 de la CCC expose quatre objectifs stratégiques sur lesquels repose la stratégie de la Corporation : *accroître les exportations canadiennes; être efficace et rentable; fournir des services de qualité; et offrir une expérience de travail exceptionnelle* aux employés de la CCC. Neuf éléments ont contribué à élaborer la stratégie pour 2014-2015, et ils sont énoncés ci-dessous avec les faits saillants associés à la réalisation de chaque objectif. La CCC a réussi sur tous les plans en 2014-2015; elle a signé des contrats à l'exportation d'une valeur de plus de 1,2 milliard de dollars avec des exportateurs canadiens menant des activités dans les marchés du monde entier, prouvant qu'en dépit du contexte économique incertain, la disposition du gouvernement du Canada à appuyer les entreprises canadiennes par l'offre de services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement augmente la crédibilité du Canada et encourage les acheteurs des gouvernements étrangers à se procurer des biens et des services au pays.

FAITS SAILLANTS CONCERNANT LE CONTEXTE OPÉRATIONNEL DE LA CCC

- Les restrictions budgétaires importantes dans le domaine de la défense aux États-Unis continuent d'exercer une pression sur la capacité de la CCC de maintenir le volume de ses ventes au DOD pour le compte des exportateurs canadiens du secteur de la défense et de la sécurité.
- L'économie mondiale a été lente à se rétablir à la suite de la récession économique de 2008 et de nombreux pays ont reporté de grands projets d'immobilisations ou des travaux de modernisation de leurs infrastructures existantes. La baisse du prix du pétrole a également entraîné une baisse des revenus des pays producteurs d'énergie qui envisageaient des travaux liés aux infrastructures et des projets d'immobilisations.
- La crise liée au virus Ebola à la fin de 2014 a eu des répercussions importantes sur la capacité de la CCC de poursuivre ses activités soutenues de promotion des solutions canadiennes dans plusieurs pays d'Afrique.
- La signature en 2013-2014 du plus important contrat d'exportation dans le secteur de la défense du Canada vient valider la proposition de valeur de gouvernement à gouvernement de la CCC. La capacité de la Corporation de soutenir un élan positif dans le développement des affaires et d'encourager un leadership pangouvernemental dans la foulée de cette transaction historique sera essentielle pour assurer la viabilité à long terme de l'organisation.

- La CCC a montré qu'elle était un atout pour le gouvernement dans le contexte de la mise en œuvre du PAMM, puisqu'elle avait des contrats ou poursuivait des occasions d'affaires dans 29 pays ciblés dans ce Plan d'action en 2014-2015. Afin de pouvoir continuer de répondre aux demandes des exportateurs canadiens, y compris aux PME, la CCC a axé ses ressources limitées de développement des affaires sur les occasions d'affaires prioritaires et aligné ses stratégies de développement des affaires sur les priorités commerciales du gouvernement, tout en mettant à profit les contributions importantes d'autres intervenants du gouvernement du Canada dans le cadre d'une démarche pangouvernementale.
- La diminution des crédits parlementaires alloués à la CCC, qui sont passés de 15,7 millions de dollars (2013-2014 et années précédentes) à 14,2 millions de dollars en 2014-2015, a également mis en évidence le besoin pour l'organisation de mettre l'accent sur le développement des affaires. Conformément à un plan triennal de réduction progressive des crédits à zéro, les montants que la CCC reçoit généralement pour remplir son mandat de politique publique baisseront à 8,9 millions de dollars en 2015-2016, à 3,5 millions de dollars en 2016-2017, puis à zéro en 2017-2018 et par la suite.
- Le transfert, de la CCC à EDC, des activités de financement du commerce à Cuba au début de 2014-2015 a marqué un changement d'orientation par rapport à un modèle d'affaires qui était en place depuis 1990. La poursuite des activités de gestion de contrat de la CCC a contribué à souligner l'importance de l'établissement de relations commerciales de confiance avec les représentants cubains dans les secteurs de l'agriculture et du tourisme de l'île. Elle sera essentielle pour atténuer l'impact des changements apportés à un modèle d'affaires qui avait fait ses preuves à Cuba pendant plus de 20 ans.
- En 2014-2015, un intérêt accru des PME à l'égard d'un appui à l'exportation du gouvernement a encouragé la Corporation à étudier des moyens de servir les PME à plus grande échelle. En 2015-2016, la CCC s'efforcera de renforcer sa capacité de resserrer ses liens avec les PME et de mettre à profit, le cas échéant, d'autres initiatives d'appui à l'exportation du gouvernement.
- Enfin, la CCC a continué d'être un élément important de la capacité du MAECD de coordonner l'intervention du Canada à la suite de catastrophes naturelles, d'urgences complexes ou de conflits émergents. Le MAECD et la CCC continueront à collaborer pour cerner les sources les plus efficaces de biens et de services au pays et à l'étranger dans le but de continuer à remplir ce volet important du mandat du MAECD.

Faits saillants par objectif

VENTES AU DOD ET À LA NASA AUX TERMES DE L'APPD

- En dépit des restrictions budgétaires visant le DoD, la CCC a été en mesure de livrer des biens et services canadiens dans le secteur de la défense et la sécurité d'une valeur de 593 millions de dollars aux États-Unis aux termes de l'APPD en 2014-2015. De nombreuses entreprises, en particulier les PME, se servent de l'expérience de travail acquise dans le cadre de l'APPD comme tremplin pour accroître leurs ventes sur d'autres marchés internationaux.
- La stratégie de la CCC à l'égard des États-Unis a reposé sur une démarche pangouvernementale de renouvellement et d'approfondissement des relations du Canada avec le DoD, à Washington, et avec les principaux commandements responsables des achats militaires des États-Unis, de manière à ce que ceux-ci gardent à l'esprit les capacités industrielles du Canada en matière de défense et de sécurité. La solidité des relations entre la CCC et Washington a facilité l'adoption d'une politique de collaboration et de discussions commerciales avec DoD et avec d'autres parties gouvernementales à cette relation commerciale bilatérale du gouvernement du Canada, comme le ministère de la Défense nationale (MDN), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), Industrie Canada et Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD).

- La CCC s'est vue accorder le statut de « fournisseur de niveau argent » par la Defense Logistics Agency (DLA) du DoD pour 2014. La DLA a procédé à un examen de ses 153 fournisseurs les plus importants au cours des deux dernières années, et elle les a classés en fonction de critères comme les coûts, le calendrier, le rendement, la qualité et les relations d'affaires. La DLA classe la CCC parmi ses fournisseurs au rendement le plus élevé.
- Voici des exemples d'activités stratégiques de communication menées avec les décideurs du DOD :
 - i) La CCC a dirigé des efforts de collaboration avec le MDN pour accueillir le directeur responsable de l'établissement des prix pour la Défense – acquisitions, technologie et logistique – du Bureau du secrétaire à la Défense des États-Unis (U.S. Director of Defence Pricing – Acquisition, Technology and Logistics – Office of the Secretary of Defense) à l'occasion de la réunion annuelle de l'Association canadienne des industries aérospatiales. La CCC a été en mesure de créer des liens entre celui-ci et des fournisseurs canadiens du secteur de l'aérospatiale, ce qui a aidé les Américains à se familiariser avec la chaîne d'approvisionnement canadienne en matière de défense et de sécurité.
 - ii) La CCC a piloté une délégation du gouvernement du Canada, notamment des représentants du MDN, du MAECD, de TPSGC, et d'agences de développement régional à la Sea, Air and Space Annual Meeting and Exposition (l'exposition et congrès annuel des éléments en mer, dans les airs et dans l'espace) de l'Association of the United States Army (AUSA), un forum fréquenté par de hauts gradés de l'Armée américaine et des représentants d'autres nations alliées et d'optique commune.
- Grâce à un resserrement des relations avec les attachés de défense, tant canadiens que péruviens, ainsi qu'à l'établissement de relations ciblées avec des décideurs du gouvernement péruvien qui s'est soldé par une mission commerciale canadienne au Pérou dirigée par le ministre du Commerce international, Ed Fast, en août 2014, la CCC a été en mesure de signer au Pérou des contrats à l'exportation de plus de 225 millions de dollars en 2014-2015. Ces contrats profiteront aux grands exportateurs ainsi qu'aux PME, tant directement qu'indirectement (par l'intermédiaire de contrats conclus avec de grands exportateurs qui ont un impact sur la chaîne d'approvisionnement), et serviront à faire valoir les capacités canadiennes dans un important marché latino-américain d'une façon qui entraînera la création d'autres possibilités d'accroître les échanges commerciaux bilatéraux avec le Pérou.
- La CCC a continué de faire valoir une démarche pangouvernementale en assurant la présence de représentants du gouvernement du Canada à d'importantes expositions internationales du secteur de la défense et la sécurité (International Defence Exhibition (IDEX) aux Émirats arabes unis, février 2014; CANSEC, Ottawa, mai 2014; Farnborough Air Show, juillet 2014; Eurosatory, septembre 2014). De plus, la CCC a continué à collaborer étroitement avec des associations des industries de la défense et de la sécurité (Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDSI) et Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC)) par la création de partenariats dans le cadre de divers événements et expositions dans l'ensemble du Canada. Des allocutions et des discussions en table ronde durant ces événements ont contribué à sensibiliser les exportateurs à la proposition de valeur de la CCC quant aux marchés publics étrangers.

VENTES LIÉES À LA DÉFENSE ET À LA SÉCURITÉ MONDIALES

- La CCC a appuyé des contrats ou des débouchés dans le secteur DSM dans 22 pays ciblés par le PAMM, ainsi que dans 13 autres, en 2014-2015, et elle a livré pour plus de 1,5 milliard de dollars de capacité et d'expertise canadiennes dans le domaine de la défense et la sécurité aux termes de ses contrats en vigueur dans le monde.

VENTES LIÉES AUX AFFAIRES COMMERCIALES INTERNATIONALES (ACI)

- La CCC a appuyé des contrats ou des débouchés associés aux affaires commerciales internationales (ACI) dans 16 pays ciblés dans le PAMM en 2014-2015, et dans 20 autres pays, et elle a livré pour plus de 273 millions de biens et services canadiens aux termes de ses contrats en vigueur dans le monde.

- La CCC a facilité la conclusion d'un contrat de 41,3 millions de dollars touchant la vente de potasse canadienne à la corporation de développement agricole du Bangladesh (BADC). Le mécanisme bilatéral de passation de contrat de gouvernement à gouvernement a permis à la BADC de signer l'entente avec la CCC.
- La participation continue du gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de la CCC, à deux loteries électroniques nationales en Amérique centrale rehausse la transparence dans la gestion et la surveillance des loteries et permet de veiller à ce qu'une partie des revenus des loteries soit bien remise aux gouvernements nationaux pour la mise en œuvre des initiatives sociales louables pour lesquelles elles ont été lancées.
- En dépit de l'épidémie du virus Ebola qui a entraîné la fermeture des frontières d'une bonne partie de l'Afrique durant plusieurs mois en 2014, la CCC a continué de favoriser de solides relations au Ghana et en Tanzanie, allant de l'avant avec des possibilités de projets d'infrastructure clés évalués à environ 400 millions de dollars et augmentant la possibilité que les gouvernements de ces pays choisissent de se procurer des solutions canadiennes par l'intermédiaire de la CCC.

TRANSFERT À EDC DU PROGRAMME DE FINANCEMENT D'ACTIVITÉS COMMERCIALES À CUBA

- L'intégralité des activités de financement du commerce était menée par EDC en 2014-2015. La CCC demeure responsable des activités de passation de contrats et continue de garantir le rendement des exportateurs canadiens (qui sont assujettis à des vérifications préalables) tandis qu'EDC est désormais responsable de fournir du financement. Le nouveau modèle offre une prestation de services uniforme aux acheteurs du gouvernement cubain et s'harmonise plus étroitement et convenablement avec les mandats de la CCC et d'EDC.

INVESTISSEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

- Dans le cadre des efforts de développement des affaires ciblés de la Corporation, des employés ont effectué plusieurs dizaines de visites dans des marchés ciblés du Moyen-Orient, d'Amérique latine et d'Asie, pour le compte et à l'appui des exportateurs canadiens. Ces visites permettent de renforcer les liens avec des acheteurs gouvernementaux potentiels et contribuent à accroître la compréhension par ceux-ci du rôle unique que la CCC est en mesure de jouer pour les aider à accéder aux capacités et à l'expertise canadienne.
- La CCC a resserré ses liens avec le réseau des attachés militaires des Forces canadiennes au cours de l'exercice 2014-2015, une stratégie qui a contribué à faire valoir la proposition de valeur de la CCC au sein du réseau des attachés de défense du Canada (ADC). La CCC et les ADC ont des intérêts communs au chapitre de la promotion des capacités de défense et de sécurité du Canada dans le reste du monde, et, à ce titre, cet important réseau joue un rôle important : il aide la CCC à établir des relations commerciales avec les décideurs militaires dans les pays des marchés ciblés.
- La CCC a contribué à l'accueil de neuf délégations militaires étrangères à CANSEC 2014. Dans plusieurs cas, la participation de la CCC a permis de faciliter le tenue de discussions simultanées de militaire à militaire avec le ministère de la Défense nationale du Canada, lors desquelles la possibilité de mettre en œuvre des initiatives de collaboration comme l'établissement d'un accord de coopération en matière de défense (ACD) a été abordée. Ces discussions collaboratives aident souvent à jeter les bases de relations commerciales productives de gouvernement à gouvernement en matière de défense et de sécurité.

- En partenariat avec d'autres intervenants du commerce international du gouvernement du Canada (MAECD, EDC, MDN, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et Industrie Canada), la CCC a continué à jouer un rôle de chef de file en assurant une présence pangouvernementale intégrée aux grands salons internationaux de l'industrie. Par l'intermédiaire de ces activités de sensibilisation, la CCC est en mesure de renforcer les relations avec les clients existants et les exportateurs potentiels, et de préciser sa proposition de valeur afin de mieux répondre aux besoins des exportateurs canadiens. En 2014-2015, d'importantes activités de sensibilisation ont été menées lors des événements nationaux et internationaux nommés à la figure ci-dessous :

SERVICES HARMONISÉS AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

- La CCC était active dans 57 pays en 2014-2015, dont 29 sont cernés dans le PAMM du gouvernement et 18, dans la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques.
- En 2014-2015, la CCC a signé des protocoles d'ententes (PE) avec l'Équateur, la République dominicaine, les Bermudes, le Honduras et le Pérou et, à la fin de l'exercice financier, 11 protocoles d'entente supplémentaires se trouvaient à différentes étapes de négociation avec d'autres pays du PAMM et de la Stratégie dans les Amériques. L'établissement de PE permet de créer un cadre intergouvernemental entre la CCC et un acheteur d'un gouvernement étranger, qui peut ultérieurement devenir un mécanisme propice à l'accroissement des échanges bilatéraux.



SENSIBILISATION AU CANADA

- Conférence WestDef à Calgary, en Alberta, animée par la Western Canadian Defence Industries Association
- Abbotsford Aerospace, exposition sur la défense et la sécurité, à Abbotsford, en Colombie-Britannique, animée par l'AIAC Pacifique
- Conférence Best Defence à London, en Ontario, présentée par la London Economic Development Corporation en collaboration avec l'AIACDS
- Exposition DEFSEC Atlantic à Halifax, en Nouvelle-Écosse, animée par les Atlantic Alliance of Aerospace & Defence Associations
- Western Innovation Forum, à Vancouver, en Colombie-Britannique, animé par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Symposium sur le marché canadien de la défense et de la sécurité à Montréal, au Québec, animé par l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
- Sommet de l'aérospatiale canadienne à Ottawa, en Ontario, animé par l'AIAC

SENSIBILISATION INTERNATIONALE

- IDEX à Abu Dhabi, aux Émirats arabes unis
- Arab Health Exhibition and Congress à Dubaï, aux Émirats arabes unis
- Middle East Rail 2015 Conference and Exhibition à Dubaï, aux Émirats arabes unis
- Aero India Exhibition, Bengaluru, en Inde
- CANSEC à Ottawa, en Ontario
- Eurosatory à Paris, en France
- Africa Energy Forum à Istanbul, en Turquie
- Farnborough International Airshow à Hampshire, en Angleterre
- Expodefensa à Bogota, en Colombie
- SecureTech à Ottawa, en Ontario

- La collaboration de la CCC avec Industrie Canada, TPSGC, le MDN et le MAECD a permis d'aider à créer le volet exportation du Guide sur la proposition de valeur de la SAMD. La CCC continuera à jouer un important rôle dans le soutien de l'évaluation du MAECD des avantages économiques pour le Canada en aidant à comprendre le potentiel des marchés étrangers dans le cadre d'une soumission.
- La CCC a signé un PE avec le Service des délégués commerciaux (SDC) du MAECD, lequel porte sur les éléments suivants : accroître le dialogue entre la CCC et le SDC, produire du matériel commun de marketing et de communication (le cas échéant et dans les marchés ou secteurs prioritaires) pour mieux faire connaître les capacités industrielles fondamentales et l'avantage concurrentiel du Canada, et collaborer au recensement et à la poursuite de possibilités dans les secteurs désignés sur les marchés prioritaires. Les progrès relatifs à la mise en œuvre du protocole d'entente sont mesurés tous les semestriellement et partagés à l'échelon des sous-ministres adjoints et des vice-présidents, ainsi qu'à l'échelon des sous-ministres et des directeurs généraux. Les progrès sont également communiqués régulièrement au ministre du Commerce international.
- En réponse à l'engagement du gouvernement d'accroître son soutien aux PME dans l'ensemble du Canada, la CCC a participé à 13 ateliers « Le monde à votre portée » menés par le ministre du Commerce international. Les ateliers « Le monde à votre portée » fournissent des outils, des renseignements pratiques et du soutien pour aider les PME à tirer profit des occasions internationales à l'exportation. Ils font principalement valoir les services du SDC, d'EDC, de la CCC et de la Banque de développement du Canada au titre des services qui aident les PME à réussir à l'étranger. La CCC a travaillé avec 168 exportateurs en 2014-2015, dont 51 exportateurs étaient des PME.
- La CCC a participé à des missions commerciales au Pérou et en Corée du Sud, dirigées par le ministre du Commerce international. Les investissements pluriannuels de la CCC dans les relations avec les acheteurs étrangers, surtout dans le cas du Pérou, ont joué un grand rôle en orientant les discussions politiques de haut niveau sur les valeurs et les avantages des solutions canadiennes, y compris le mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement. La signature par la CCC de contrats au Pérou en 2014-2015 témoigne de la valeur collaborative et du leadership dont la CCC peut faire preuve dans le cadre de ces importantes missions.

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

Pour le compte du MAECD et dans le cadre des efforts déployés par le Canada pour répondre aux situations d'urgence internationales en 2014-2015, la CCC a

- coordonné la livraison de fournitures et d'équipements médicaux essentiels en Afrique au plus fort de l'épidémie du virus Ebola
- coordonné l'approvisionnement en uniformes d'hiver des forces de la sécurité en Ukraine
- fourni des bateaux, de l'équipement de plongée et de la formation aux forces de la défense et de la sécurité du Ghana
- contribué à la construction du Centre de formation au maintien de la paix en Tanzanie dans le cadre du Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction du Canada (GTSR)

SERVICES PARTAGÉS AVEC PPP CANADA INC.

La CCC a maintenu son entente de services partagés avec PPP Canada en 2014-2015, laquelle comprend la prestation d'expertise partagée notamment en matière de services en ressources humaines, de services en technologie de l'information et de services juridiques. La Corporation examinera en outre la possibilité d'étendre ce type d'entente à d'autres petits organismes gouvernementaux qui pourraient bénéficier d'économies d'échelle semblables et limiter les coûts associés à la prestation de services à l'interne.

LIMITATION DES COÛTS ET MESURES D'ÉCONOMIE DU BUDGET DE 2012

- Dans le cadre de sa restructuration organisationnelle et de ses efforts pour réaliser des gains internes en matière d'efficacité, la CCC a éliminé deux postes de cadre supérieur à la suite du départ à la retraite de l'ancien vice-président de la stratégie et du développement organisationnel de la CCC et de la promotion de l'ancien chef de l'exploitation au poste de président et chef de la direction. Malgré les hausses annuelles découlant des négociations collectives, la rémunération des employés et les charges connexes, qui comptent pour plus de 60 % des frais d'administration, sont demeurées à leur niveau de 2013-2014 de 18,9 millions de dollars.
- La CCC a négocié avec succès un nouveau bail de 15 ans dans une installation à bureaux différente, ce qui lui permettra de réaliser des économies importantes chaque année dès 2015-2016 et de se rapprocher de ses objectifs futurs de réduction des coûts. Les frais d'administration totaux de la CCC étaient de 30 millions de dollars en 2014-2015, un chiffre relativement cohérent avec celui de 28,4 millions de dollars enregistré en 2013-2014, et de 2,2 millions de dollars inférieur au budget prévu à ce titre pour 2014-2015, de 32,2 millions de dollars.
- L'initiative d'amélioration des processus opérationnels de la CCC, axée sur la simplification de certains aspects des services de gestion des contrats liés à l'APPD, s'est traduite par des économies de près de 300 000 \$ en 2014-2015, ou de 9 %, sur les paiements annuels faits à TPSGC pour certains services de gestion de contrats principaux.



COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

APERÇU

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

NATURE DES ACTIVITÉS ET ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Dans l'ensemble, même s'il est généralement admis que la profonde récession de 2008 s'est résorbée, il subsiste certaines faiblesses et, malgré des signes de croissance, la reprise économique est considérée comme fragile à l'échelle mondiale. Après des années de récession, le commerce mondial devrait croître à un rythme annuel modéré d'environ 5 % au cours des prochaines années, dans un contexte où le poids économique se déplace des pays développés vers les pays émergents.

Dans la plupart des nations développées, on s'attend à ce que la tendance se poursuive en faveur de la réduction des budgets de défense et d'une évolution de la stratégie militaire de façon à limiter les interventions et à partager le fardeau des opérations par la participation à des alliances, la prévention des conflits et la sous-traitance des fonctions liées à la sécurité. Pour leur part, les pays émergents chercheront plutôt à renforcer leurs capacités militaires. Les pays devraient continuer d'acquérir du matériel de défense en vue de réprimer les activités illégales et le terrorisme sur leur territoire. Selon toute probabilité, les dépenses militaires aux États-Unis devraient continuer de subir des pressions à la baisse, étant donné les contraintes budgétaires et la diminution des ressources déployées en Iraq et en Afghanistan.

Pour la CCC, ces changements se manifestent par une baisse du volume de ses activités rattachées à l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) avec les États-Unis. La Corporation joue cependant un rôle important pour promouvoir les capacités canadiennes et accroître les exportations dans d'autres marchés que les États-Unis. La CCC travaille de concert avec son bassin d'exportateurs clients qui sont prêts à exporter dans les marchés mondiaux de la défense et de la sécurité, de façon à tirer parti des acquisitions de matériel canadien et américain dans ces secteurs pour ouvrir de nouveaux marchés dans les nations alliées. La stratégie d'affaires qu'a adoptée la CCC, fondée sur ses trois secteurs d'activité – APPD, Défense et sécurité mondiales (DSM) et Affaires commerciales internationales (ACI) – continue de démontrer son efficacité, en venant générer un volume de ventes plus élevé pour le compte des exportateurs canadiens et créer davantage d'emplois pour les Canadiens. La Corporation réalise ces accomplissements tout en assurant une gestion efficace sur le plan des coûts.

FAITS SAILLANTS FINANCIERS

Historiquement, les contrats d'une valeur élevée ont eu une importante incidence sur les états financiers de la Corporation et peuvent souvent entraîner des écarts considérables, d'un exercice à l'autre, dans l'état de la situation financière et l'état du résultat global. À la fin de 2009-2010, un contrat de 2,2 milliards de dollars échelonné sur plusieurs années a été signé avec l'organisme des Foreign Military Sales (ventes militaires à l'étranger) du département de la Défense des États-Unis en vue de la fourniture de véhicules blindés légers (VBL) fabriqués par General Dynamics Land Systems Canada (GDLS). La signature de ce contrat a été suivie par la conclusion, à la fin de 2013-2014, d'un contrat historique de plusieurs milliards de dollars dans le cadre du Programme de brigades blindées (PBB) au Moyen-Orient, qui prévoit la fourniture de VBL ainsi que d'équipement et de services de formation et d'appui connexes, par GDLS. Cette activité entraînera des avances et des acomptes versés à des exportateurs canadiens et de la part de clients étrangers, des opérations commerciales ainsi qu'une hausse considérable des coûts des opérations commerciales et des frais de service entre le dernier exercice et l'exercice actuel.

En 2014-2015, la CCC a dégagé un excédent de 8,3 millions de dollars au titre de son résultat d'exploitation net, comparativement à un excédent de 2,2 millions de dollars en 2013-2014. Cette progression de 6,1 millions de dollars est principalement attribuable à la forte hausse des frais de services perçus au titre de l'avancement des travaux réalisés dans le cadre du contrat relatif au PBB au cours de 2014-2015.

Vous trouverez ci-après une analyse détaillée des principales données financières de la CCC pour 2014-2015.

ANALYSE DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL			
	31 mars 2015 (en millions de dollars)	31 mars 2014 (en millions de dollars)	Hausse (Diminution) en %
PRODUITS :			
Opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre	2 440,8 \$	1 665,2 \$	47 %
Coût des opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre	(2 440,8)	(1 665,2)	(47 %)
Frais de service	22,8	13,7	66 %
Autres produits	1,4	1,0	40 %
Produits nets	24,2	14,7	65 %
CHARGES :			
Frais d'administration	30,0	28,4	6 %
Dépenses de remédiation des contrats	0,1	(0,2)	150 %
Total des charges	30,1	28,2	7 %
Opérations liées aux services d'approvisionnement	41,8	47,0	(11 %)
Coût des opérations liées aux services d'approvisionnement	(41,8)	(47,0)	11 %
Crédit parlementaire	14,2	15,7	(10 %)
Résultats d'exploitation nets	8,3 \$	2,2 \$	277 %

Produits : Général

Les produits sont composés des recettes découlant des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre, des frais de service, des autres produits, des produits d'intérêts nets et des gains (ou pertes) de change. Il est important de souligner que, dans le cadre du rôle d'intermédiaire commercial international de la CCC, les produits tirés des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre sont entièrement compensés par les coûts de ces mêmes transactions.

Une fois les coûts des opérations commerciales compensés, les produits totaux ont été de 24,2 millions de dollars en 2014-2015 alors qu'ils avaient été de 14,7 millions de dollars en 2013-2014, ce qui représente une augmentation de 9,5 millions de dollars ou de 65 %.

Produits : Opérations commerciales

La somme constatée au titre des opérations commerciales rend compte de la valeur des biens ou des services fournis ou des travaux réalisés une fois qu'un contrat a été signé et qu'il est entré en vigueur. Les opérations commerciales ont été de 2 440,8 millions de dollars en 2014-2015, comparativement à 1 665,2 millions de dollars en 2013-2014, ce qui représente une progression de 775,6 millions de dollars ou de 47 %.

Les opérations commerciales dans le cadre de l'APPD se sont chiffrées à 593,6 millions de dollars, ce qui a représenté 24 % des opérations commerciales totales de la Corporation. Il s'agit là d'un recul de 506,1 millions de dollars ou de 46 % par rapport à 2013-2014. Sur le total des opérations commerciales dans le secteur de l'APPD, une somme de 157,6 millions de dollars est liée aux projets de VBL comparativement à 508,8 millions de dollars en 2013-2014. On prévoit une baisse des opérations commerciales liées à l'APPD jusqu'à la fin de la période de livraison prévue dans le cadre du contrat sur les VBL conclu avec la FMS des États-Unis en 2009. Ce contrat de 2,2 milliards de dollars, le plus gros jamais signé par la CCC avant 2013-2014, a permis à cette dernière d'afficher des résultats très élevés au chapitre des opérations commerciales au cours des dernières années.

Les opérations commerciales dans le secteur DSM, de 1 573,4 millions de dollars, ont représenté 65 % des opérations commerciales totales de la Corporation en 2014-2015. La valeur de ces opérations a bondi de 1 215,8 millions de dollars ou de 340 % par rapport à 2013-2014. La Corporation commence à tirer profit du nombre constant et croissant de contrats dans le secteur DSM signés au cours des dernières années, qui contribuent à un nombre constant et croissant d'activités de livraison par année. Il est important de souligner que 1 372,9 millions de dollars ou de 87 % des opérations commerciales totales dans le secteur DSM découlent de l'avancement des travaux liés au PBB.

Les opérations commerciales dans le secteur d'activité ACI, de 273,8 millions de dollars, ont compté pour 11 % des opérations commerciales totales de la Corporation et étaient plus élevés de 66,0 millions de dollars ou de 32 % par rapport à 2013-2014. Cette hausse est attribuable à l'augmentation des activités liées à la réalisation de projets menés dans le cadre du Programme de loterie de la Corporation en Amérique centrale et à la signature d'un contrat de 41,3 millions de dollars avec le Bangladesh en vue de la fourniture de potasse.

Produits : Frais de service

La CCC n'impose pas de frais pour les transactions relevant de ses activités liées à l'APPD, car ces transactions ont été entièrement financées par le crédit parlementaire en 2014-2015. Dans ses secteurs d'activité ACI et DSM, la Corporation perçoit des frais qui correspondent habituellement à un pourcentage de la valeur du contrat et à des taux négociés en fonction des services fournis. 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 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 rendus. En 2014-2015, la CCC a facturé des frais de service de 22,8 millions de dollars, comparativement à 13,7 millions de dollars en 2013-2014, ce qui représente une hausse de 9,1 millions de dollars ou de 67 %.

Les frais de service perçus dans le secteur DSM ont atteint 15,4 millions de dollars, comptant ainsi pour 68 % des frais de service totaux facturés, étaient plus élevées de 8,8 millions de dollars ou de 133 % par rapport aux frais de 6,6 millions de dollars enregistrés en 2013-2014. La hausse des frais a été proportionnelle à la hausse susmentionnée de la valeur des opérations commerciales dans le secteur DSM. Une proportion de 10,7 millions de dollars ou de 70 % des frais de service totaux de 15,4 millions de dollars perçus dans le secteur DSM ont été comptabilisés au titre de l'avancement des travaux réalisés dans le cadre du contrat du PBB.

Les frais de service dans le secteur ACI, de 3,2 millions de dollars, ont compté pour 14 % du total des frais de service perçus en 2014-2015. Dans ce secteur, les frais de service ont reculé de 0,2 million de dollars, ou de 7 %, par rapport aux frais de 3,4 millions de dollars constatés en 2013-2014. Cette baisse est principalement attribuable au transfert à Exportation et développement Canada (EDC) des éléments portant sur la gestion du risque et les frais connexes du programme de passation de contrats à Cuba, qui a entraîné une diminution de 0,9 million de dollars des frais de service, laquelle a cependant été compensée en partie par l'augmentation de 0,7 million de dollars entraînée par la signature d'un contrat avec le Bangladesh en vue de la fourniture de potasse.

Les frais de service perçus dans le cadre des opérations liées aux approvisionnements et autres priorités du gouvernement du Canada se sont établis à 4,2 million de dollars, ce qui représente 18 % des frais de service totaux. Les frais de service perçus dans ce contexte ont augmenté de 0,6 million de dollars ou de 16 % par rapport aux frais de 3,6 millions de dollars constatés en 2013-2014. De ces frais de 4,2 millions de dollars, une proportion de 2,4 millions de dollars ou de 57 % découle de l'entretien et de l'administration des bureaux de développement du commerce établis en Chine pour le compte d'Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD). Une somme additionnelle de 1,0 million de dollars soit 24 % des frais totaux de 4,2 millions de dollars a été tirée des services rendus par la CCC expressément dans le cadre des activités d'approvisionnement qui sont réalisées à l'entière discrétion de MAECD et en fonction des fonds budgétaires disponibles pour répondre aux exigences de ses programmes.

Produits : Autres

Les autres produits incluent : 1) les gains ou les pertes de change attribuables à l'appréciation ou à la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain sur les soldes de trésorerie en dollars américains à découvert; 2) les intérêts créditeurs sur les soldes de trésorerie de la Corporation; 3) les autres produits, qui découlent notamment des escomptes liés aux paiements anticipés et des virements aux exportateurs canadiens et d'autres sources diverses.

En 2014-2015, un gain de change de 491 000 \$ a été constaté, ce qui représente une hausse 9 000 \$ ou de 2 % par rapport au gain de 482 000 \$ en 2013-2014. Du gain de change total de 491 000 \$, une somme de 198 000 \$ est attribuable à la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain, dont la valeur est passée de 0,9046 USD au 31 mars 2014 à 0,7895 USD au 31 mars 2015 dans les soldes en devises étrangères à découvert de la Corporation.

Les contrats que la Corporation conclut avec des acheteurs étrangers sont assortis à des contrats correspondants d'une valeur équivalente signés avec des exportateurs canadiens. Les reçus produits et les paiements effectués dans le cadre des contrats avec la CCC doivent être exprimés dans la même devise. La CCC dispose ainsi d'une protection naturelle contre les gains ou les pertes sur les opérations de change, variations qui, sinon, se répercuteraient sur ses résultats d'exploitation nets et sur son résultat global. Les soldes en devises étrangères à découvert font l'objet d'une surveillance et sont maintenus à des niveaux négligeables. Le reste du gain de change une somme de 293 000 \$ découle d'un changement au classement comptable de certains éléments du solde des avances en dollars américains, qui ont été désignés comme des éléments non monétaires et sont maintenant constatés au taux historique. Ces soldes étaient antérieurement comptabilisés comme des éléments monétaires et convertis au taux en vigueur à la fin de la période.

En 2014-2015, les produits financiers ont atteint 315 000 \$, soit une progression de 48 000 \$ ou de 18 % par rapport aux produits de 267 000 \$ constatés en 2013-2014. Les soldes de trésorerie en dollars canadiens ont été plus élevés en moyenne en 2014-2015, sous l'effet des rentrées de fonds comptabilisées au titre des revenus différés dans le cadre du PBB.

En 2014-2015, les autres produits se sont établis à 605 000 \$, ce qui représente une hausse de 287 000 \$ ou de 90 % par rapport au résultat de 318 000 \$ constaté en 2013-2014. De cette augmentation de 287 000 \$, une somme de 226 000 \$ découle de divers montants comptabilisés au cours des activités de clôture de contrats, tandis que la somme subsistante de 61 000 \$ est le résultat de l'utilisation accrue du mécanisme d'escompte fournisseur de la Corporation.

Charges

En 2014-2015, les frais d'administration, de 30,0 millions de dollars, ont augmenté de 1,6 million de dollars ou de 6 % par rapport à 2013-2014. Les frais d'administration sont payés principalement en dollars canadiens et ne sont donc pas touchés par les fluctuations du taux de change. Voici les principaux frais d'administration :

- La somme relative à la rémunération du personnel et aux charges connexes, de 18,9 millions de dollars en 2014-2015, a été équivalente à la somme constatée en 2013-2014. La Corporation a réduit l'effectif de la haute direction et n'a pas comblé un certain nombre de postes ou les a dotés plus tard au cours de l'exercice, ce qui a permis de compenser les hausses de salaire annuelles prévues dans la convention collective. La rémunération du personnel et les charges connexes représentent environ 63 % des frais d'administration de la CCC.
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) fournit des services de gestion de contrats essentiels aux termes de l'APPD, moyennant certains frais. Ces dernières années, la CCC a, dans le cadre d'une initiative de réduction des dépenses et de rationalisation des processus d'exécution de son programme lié à l'APPD, rapatrié certains services de gestion de contrats auparavant rendus par TPSGC. Ainsi, les charges totales relatives aux services fournis par TPSGC, de 2,9 millions de dollars en 2014-2015, ont diminué de 293 000 \$ ou de 9 % par rapport aux charges de 3,2 millions de dollars constatées en 2013-2014.
- Les frais relatifs à la location de locaux et les charges connexes se sont montés à 3,2 millions de dollars en 2014-2015, soit une hausse de 911 000 \$ ou 41 % par rapport au montant de 2,2 millions de dollars constaté en 2013-2014. Cette augmentation découle d'un paiement unique de 1,8 million de dollars (amorti sur une période de 12 mois à compter du 1^{er} octobre 2014), à la suite de la décision prise par la direction d'exercer son droit, le 26 septembre 2014, de résilier son bail actuel à compter du 30 septembre 2015. En novembre 2014, la Corporation a conclu un contrat de location d'une durée de 15 ans pour des locaux à bureaux, qui viendra à échéance à la fin de novembre 2031, afin d'atteindre ses objectifs de réduction des coûts.

- Les frais de déplacement et d'accueil, de 1,8 million de dollars en 2014-2015, ont été de 272 000 \$ ou de 18 % supérieurs aux frais de 1,5 million de dollars constatés en 2013-2014. Cette hausse globale découle principalement de l'intensification des déplacements associés aux activités de développement des affaires à l'appui des exportateurs canadiens qui souhaitent cerner des projets et décrocher des contrats en Amérique latine, en Afrique, en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient, ainsi que dans le cadre de la gestion de projets une fois que ces contrats sont signés et en vigueur.
- Le montant correspondant aux honoraires des consultants a atteint 1,1 million de dollars en 2014-2015, soit 117 000 \$ ou 12 % plus élevés que le montant de 1 million de dollars constaté en 2013-2014. Les consultants complètent le personnel de la CCC et exécutent des tâches qui demandent une expertise particulière.
- L'amortissement des actifs incorporels et la dépréciation de la propriété et de l'équipement, ainsi que les coûts des améliorations locatives, de 545 000 \$ en 2014-2015, ont été de 377 000 \$ ou de 224 % plus élevés que le montant de 168 000 \$ constaté en 2013-2014. Cette augmentation découle de l'amortissement accéléré de la valeur comptable nette restante d'améliorations locatives dans les locaux actuels, étant donné que la durée du bail a été écourtée, pour prendre fin le 30 septembre 2015.
- Les dépenses en logiciels, en matériel informatique et en appui connexe, de 452 000 \$, sans compter les salaires du personnel de gestion de l'information, qui sont inclus dans la rémunération du personnel ou les honoraires des consultants, en 2014-2015, ont été analogues aux dépenses de 445 000 \$ constatées en 2013-2014.
- Les autres charges, de 1,2 million de dollars en 2014-2015, ont été supérieures de 224 000 \$ ou de 24 % aux charges de 0,9 million de dollars comptabilisées en 2013-2014. Ces charges incluent les frais liés aux communications de la Corporation (p. ex. marketing, publicité, conception et impression de documents promotionnels), les frais des télécommunications, les frais bancaires et d'autres frais divers.

En 2014-2015, la Corporation a comptabilisé de dépenses de remédiation de contrats de 149 000 \$, alors qu'elle avait recouvré une somme de 220 000 \$ à ce titre en 2013-2014, après avoir renversé la provision à cet égard. Les dépenses de remédiation de contrats sont enregistrées en tant que montants réels engagés ou qui peuvent être déterminés. L'efficacité des pratiques de gestion du risque de la Corporation, y compris son cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) et ses pratiques en matière de gestion des contrats, contribuent à contenir ces dépenses.

Services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux du gouvernement

Les services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationale représentent des opérations dans le cadre desquelles la Corporation remplit le rôle d'agent pour le compte d'une entité du gouvernement du Canada ou d'un gouvernement étranger. Dans ce contexte, la CCC ne fournit pas ses services à titre de maître d'œuvre. Toutes les activités générées par le MAECD sont consignées dans ce type d'opérations, qui sont réalisées à la discrétion de MAECD et en fonction des fonds budgétaires disponibles pour répondre aux exigences de ses programmes. Cette catégorie d'opérations comprend également un projet du secteur DSM, dont le contrat a été signé à l'origine en 2007 et aux termes duquel la CCC joue le rôle d'agent d'approvisionnement aux fins de l'acquisition de six jeux d'ailerons et de la gestion du remplacement des ailerons sur six avions norvégiens pour le compte des Forces aériennes royales de la Norvège. En 2014-2015, les opérations relatives aux services d'approvisionnement se sont montées à 41,8 millions de dollars, soit une baisse de 5,2 millions de dollars ou de 11 % par rapport au montant de 47,0 millions de dollars constaté en 2013-2014. Cette diminution s'explique en grande partie par la réduction des activités à l'appui des programmes d'aide internationale du MAECD.

Crédit parlementaire

En 2014-2015, la Corporation a reçu un crédit parlementaire à hauteur de 14,2 millions de dollars, ce qui représente 1,4 million de dollars ou 9 % de moins qu'en 2013-2014.

Alors qu'un crédit parlementaire de 15,7 millions de dollars avaient été autorisé dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice 2014-2015, le montant versé à la CCC a été limité à 14,2 millions de dollars, conformément au Plan d'entreprise approuvé pour 2014-2015 à 2018-2019. La réduction apportée cette année au crédit parlementaire constitue la première phase d'un processus triennal de réduction de crédit, jusqu'à ce que la Corporation devienne autonome financièrement à compter de 2017-2018.

ANALYSE DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

SOMMAIRE DE LA SITUATION FINANCIÈRE			
	31 mars 2015 (en millions de dollars)	31 mars 2014 (en millions de dollars)	Hausse (Diminution) en %
Actif total	3 058,7 \$	1 039,9 \$	194 %
Passif total	3 038,0 \$	1 027,4 \$	196 %
Capitaux propres	20,7 \$	12,5 \$	66 %

Au 31 mars 2015, l'actif total de la CCC s'élevait à 3 058,7 millions de dollars, ce qui représente un bond de 2 018,8 millions de dollars ou de 194 %, par rapport au 31 mars 2014. Cette hausse est principalement attribuable à une augmentation du montant des avances et des paiements progressifs aux exportateurs canadiens, respectivement de 1 133,3 millions de dollars ou de 2 099 % et de 1 046,3 millions de dollars ou de 177 %, compensée par une baisse de 160,8 millions de dollars ou de 41 % de tous les autres éléments d'actifs combinés. Ces hausses découlent de l'avancement des travaux initiaux réalisés dans le cadre du contrat du PBB.

Au 31 mars 2015, le passif total de la CCC s'élevait à 3 038,0 millions de dollars, ce qui représente une progression de 2 010,6 millions de dollars ou de 196 %, par rapport au 31 mars 2014. Cette hausse s'explique surtout par l'augmentation des avances des clients étrangers, qui ont bondi de 1 120,1 millions de dollars ou de 1063 %, ainsi que des paiements progressifs des clients étrangers, qui ont augmenté de 1 046,3 millions de dollars ou de 177 %, compensée par une diminution nette de 155,8 millions de dollars ou de 47 %, de tous les autres éléments de passif combinés. Ces hausses découlent de l'avancement des travaux initiaux réalisés dans le cadre du contrat du PBB.

À titre d'intermédiaire commercial international, la CCC compense ses éléments d'actif liés au commerce par des éléments de passif équivalents. Par conséquent, les créances des clients étrangers et les paiements progressifs aux exportateurs canadiens sont normalement compensés par les créditeurs et les charges à payer aux exportateurs canadiens ainsi que par les paiements progressifs des clients étrangers, respectivement.

La valeur des créances des clients, de 167,4 millions de dollars, a été de 135,5 millions de dollars, ou de 45 %, inférieure à leur valeur au 31 mars 2014. Ces créances représentent 5 % des actifs totaux de 3 058,7 millions de dollars. La valeur des créditeurs et des charges à payer s'est établie à 171,5 millions de dollars, soit 155,9 millions de dollars ou 48 % de moins qu'au 31 mars 2014. Ces créditeurs et charges à payer ont compté pour 6 % du passif total de la Corporation, qui s'élève à 3 038,0 millions de dollars. L'écart notable entre la valeur des créances et des créditeurs est le résultat d'une écriture de régularisation faite à la fin de 2013-2014 pour comptabiliser des travaux ayant débuté au titre du PBB, mais pour lesquels la Corporation n'avait pas reçu de paiement de l'acheteur étranger, ni versé de fonds à l'exportateur canadien.

Les paiements progressifs aux exportateurs canadiens, de 1 638,9 millions de dollars, représentent 54 % des actifs totaux de 3 058,7 millions de dollars. Les paiements progressifs des clients étrangers, totalisant 1 638,9 millions de dollars, représentent 54 % du passif total de 3 038,0 millions de dollars. Aux termes des contrats, les paiements progressifs visent le plus souvent les contrats dans le secteur d'activité lié à l'APPD, et ils sont transférés intégralement à l'exportateur canadien. Du total des paiements progressifs aux exportateurs canadiens et des paiements progressifs reçus des clients étrangers, une somme de 1 445,9 millions de dollars ou de 88 % découle de l'avancement des travaux liés au PBB, tandis qu'une somme de 78,6 millions de dollars ou de 5 % est rattachée au contrat conclu avec la FMS du DoD des États-Unis visant l'achat de VBL.

Les avances de clients étrangers, totalisant 1 225,5 millions de dollars, ont bondi de 1 120,1 millions de dollars ou de 1 063 %, par rapport au solde enregistré au 31 mars 2014. Les avances aux exportateurs canadiens, totalisant 1 187,3 millions de dollars, ont aussi crû de 1 133,3 millions de dollars ou de 2 099 %, par rapport au solde enregistré au 31 mars 2014. Le PBB a été à l'origine de 1 112,5 millions de dollars ou 91 % et de 94 % respectivement du résultat obtenu au chapitre des avances des clients étrangers et des avances aux exportateurs canadiens. Une somme additionnelle de 82,4 millions de dollars découle des projets au Ghana, au Mexique, en Norvège, au Pérou et aux Philippines. De ces avances de clients étrangers, 67,9 millions de dollars ont été transférés aux exportateurs canadiens. Les avances ne font pas partie des dispositions des contrats du secteur d'activité lié à l'APPD. Quant aux autres secteurs d'activité, pour des raisons d'atténuation du risque, la CCC retient, dans la plupart des projets, certains paiements anticipés effectués par les clients étrangers et ne les transfère aux exportateurs canadiens que lorsque ces derniers ont rempli leurs obligations contractuelles. Cette façon de faire explique les variations observées d'une période à l'autre.

Le 31 mars 2015, les capitaux propres du gouvernement du Canada dans la CCC se chiffraient à 20,7 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 8,2 millions de dollars par rapport au 31 mars 2014. Une analyse détaillée des risques commerciaux et opérationnels suit dans la section portant sur l'engagement à l'égard de la gestion du rendement et des risques de la CCC.

ANALYSE DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

SOMMAIRE DES FLUX DE TRÉSORERIE				
	31 mars 2015 (en millions de dollars)	31 mars 2014 (en millions de dollars)		Hausse (Diminution) en %
Activités opérationnelles	(25,2) \$	68,0 \$		(137 %)
Activités d'investissement	(0,2) \$	- \$		-
Activités de financement	- \$	(40,0) \$		(100 %)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	0,5 \$	0,5 \$		-
Diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(24,9) \$	28,5 \$		(187 %)

Activités d'exploitation

Dans le cadre de son programme aux termes de l'APPD, la Corporation paye généralement les exportateurs canadiens dans les 30 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 30e jour et payer l'intérêt de ses créances lorsqu'il y a des retards dans le recouvrement et que le paiement n'est reçu par le client aux termes de l'APPD qu'après le délai de 30 jours. Dans le cas de certains contrats (qui ne font habituellement pas partie du programme relatif à l'APPD), la Corporation paye les exportateurs canadiens dans un délai de cinq jours ouvrables, seulement après avoir reçu le paiement du client étranger. Selon le moment des rentrées de fonds par rapport aux

paiements, l'exécution réelle des transactions s'étend 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 le cas visé, la trésorerie est momentanément comptabilisée dans l'opération 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.

En 2014-2015, la CCC a utilisé 25,2 millions de dollars en espèces dans le cadre de ses activités d'exploitation, par rapport à 68,0 millions de dollars tirés en 2013-2014, ce qui représente une baisse de 93,2 millions de dollars ou de 137 %. Les paragraphes ci-après contiennent des précisions à ce sujet :

- Les montants reçus des clients étrangers incluent l'argent reçu pour les livraisons, les paiements progressifs et les avances, tel que stipulé dans le contrat avec le client étranger. En 2014-2015, 3 740,1 millions de dollars ont été reçus des clients étrangers, soit 2 235,9 millions de dollars ou 149 % de plus qu'en 2013-2014. Cette hausse est surtout attribuable au paiement de 2 663,7 millions de dollars reçu de l'acheteur étranger afin d'amorcer l'avancement des travaux au titre du contrat du PBB, qui a été contrebalancé par une baisse nette de 427,8 millions de dollars des montants reçus en espèces dans le cadre de tous les autres contrats.
- Les paiements aux exportateurs canadiens incluent l'argent versé pour les livraisons, les paiements progressifs et les avances, conformément au contrat interne. Les paiements aux exportateurs canadiens ont été de 3 771,9 millions de dollars en 2014-2015, soit 2 335,5 millions de dollars ou 163 % de plus qu'en 2013-2014. Cette progression s'explique principalement par le paiement de 2 663,7 millions de dollars versé au titre du contrat du PBB, qui a été contrebalancé par une baisse nette de 328,2 millions de dollars des montants reçus en espèces dans le cadre de tous les autres contrats.
- De 2013-2014 à 2014-2015, la hausse des montants reçus de clients étrangers a été inférieure de 99,6 millions de dollars à l'augmentation des paiements aux fournisseurs canadiens, d'où une baisse globale de 99,6 millions de dollars des fonds de trésorerie utilisés dans les opérations d'exportation. À cette diminution de 99,6 millions de dollars, il faut ajouter une augmentation de 9,5 millions de dollars comptabilisée au titre des revenus d'intérêts, des frais de service et des autres produits reçus, conjuguée à une baisse de 1,7 millions de dollars découlant des fonds de trésorerie utilisés aux fins d'autres paiements administratifs. L'augmentation des paiements administratifs en 2014-2015 découle surtout du paiement unique versé à la suite de la décision de la Corporation d'exercer son droit de résilier son bail actuel. En novembre 2014, la Corporation a conclu un contrat de location d'une durée de 15 ans pour des locaux à bureaux, qui viendra à échéance à la fin de novembre 2031, afin d'atteindre ses objectifs de réduction des coûts. Enfin, une diminution de 1,4 million de dollars des fonds de trésorerie résulte de la réduction de crédit parlementaire en 2014-2015 comparativement à 2013-2014, à la suite de la décision de diminuer progressivement les crédits, comme on le décrit à la section sur le crédit parlementaire.

Activités d'investissement

En 2014-2015, la Corporation a capitalisé 181 000 \$ au titre des biens, de l'équipement et des actifs incorporels, alors qu'elle n'avait capitalisé aucun montant à ce titre en 2013-2014.

Activités de financement

En 2013-2014, le ministre du Commerce international a demandé à la Corporation de payer au Receveur général la somme de 40,0 millions de dollars au plus tard le 31 mars 2014, une somme jugée en sus du montant requis par la Corporation pour remplir son mandat aux termes de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Aucun paiement de cette nature n'a été effectué en 2014-2015.

Effet des fluctuations du taux de change sur la trésorerie

Comme on l'a déjà indiqué, en 2014-2015, la CCC a comptabilisé un gain de 491 000 \$ sur les opérations de change. De cette somme, un montant de 198 000 \$ découle de la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain, dont la valeur est passée de 0,9046 USD le 31 mars 2014 à 0,7895 USD le 31 mars 2015. Le reste du gain de change de 293 000 \$ découle d'un changement au classement comptable de certains éléments du solde des avances, qui étaient auparavant désignés comme des éléments monétaires et qui sont maintenant comptabilisés comme des éléments non monétaires.

COMPARAISON DES RÉSULTATS FINANCIERS AVEC LE BUDGET DU PLAN D'ENTREPRISE 2014-2015 À 2018-2019

En 2014-2015, un excédent de 8,3 millions de dollars a été enregistré au chapitre des résultats d'exploitation nets, ce qui représente 6,2 millions de dollars ou 287 % de plus que l'excédent prévu de 2,1 millions de dollars.

En 2014-2015, le montant total des opérations commerciales s'est chiffré à 2 440,8 millions de dollars, soit 369,7 millions de dollars ou 18 % de plus que le montant de 2 071,1 millions de dollars prévu dans le budget. Cet écart favorable de 369,7 millions de dollars a été attribuable dans une proportion de 93 % (344,0 millions de dollars) au secteur d'activité DSM, en raison de l'avancement des travaux initiaux dans le cadre du contrat du PBB.

Les frais de service de 22,8 millions de dollars ont été de 3,7 millions de dollars ou de 19 % supérieurs au montant de 19,1 millions de dollars prévu à ce titre dans le budget. Les frais de service sont comptabilisés comme des produits lorsque les travaux prévus par contrat sont exécutés ou terminés. En 2014-2015, le secteur d'activité DSM a généré des frais de service de 15,4 millions de dollars, soit 2,8 millions de dollars ou 22 % de plus que le montant de 12,6 millions de dollars prévu au budget, principalement en raison de la perception de frais de service dans le cadre des premiers travaux liés au PBB. Les frais générés dans le secteur d'activité ACI, de 3,2 millions de dollars, ont été supérieurs de 1,2 million de dollars ou de 60 % au montant de 2,0 millions de dollars prévu dans le budget à ce titre. Cet écart favorable est principalement attribuable aux frais de service de 2,0 millions de dollars perçus dans le cadre du programme de passation de contrats à Cuba qui sont de 1,7 million de dollars ou de 532 %, supérieurs au montant de 0,3 million de dollars prévu à ce titre dans le budget. Cet écart considérablement élevé s'explique par le nombre de livraisons plus nombreuses que prévu à l'origine et l'utilisation d'une solution de rechange (autre que celle escomptée au moment de la préparation du budget) lors du transfert à EDC des activités de financement des opérations commerciales de la CCC. Les frais perçus dans le cadre des services d'approvisionnement et des autres services, de 4,2 millions de dollars, ont été inférieurs de 0,3 million de dollars ou de 7 %, au montant de 4,5 millions de dollars prévu à ce titre dans le budget, principalement en raison du report des dépenses et du recouvrement des coûts associés à l'élargissement du programme de services aux bureaux de représentation en Chine. La CCC fournit aussi des services d'approvisionnement à la discrétion du MAECD, en fonction des fonds que le Ministère a à sa disposition pour répondre aux exigences de ses programmes. En 2014-2015, le MAECD a requis la prestation de moins de services de la part de la CCC.

En 2014-2015, la Corporation a enregistré un gain de change de 491 000 \$. De manière générale, la Corporation contrôle ses gains et ses pertes de change en surveillant ses soldes en devises étrangères à découvert et en conservant ces derniers à des niveaux négligeables. Elle n'établit pas de prévisions dans son budget concernant les gains ou les pertes de change. Le solde à découvert en dollars américains de la CCC s'est établi à 750 000 \$, ce qui représente moins de 0,1 % de ses actifs en dollars américains. Du gain de change de 491 000 \$, un montant de 293 000 \$ ou de 60 % découle d'un changement au classement comptable de certains éléments du solde des avances, qui étaient auparavant désignés comme des éléments monétaires et qui sont maintenant comptabilisés comme des éléments non monétaires. Le solde à découvert en dollars américains n'a eu aucune incidence à cet égard.

En 2014-2015, la Corporation a comptabilisé des dépenses de remédiation de contrat de 149 000 \$. En conséquence, les dépenses de remédiation de contrats ont contribué à un écart favorable par rapport au budget de 378 000 \$.

En 2014-2015, les frais d'administration, de 30,0 millions de dollars ont été de 1,3 million de dollars ou de 4 % inférieurs au montant de 31,3 millions de dollars prévu dans le budget. Les frais directs, de 18,7 millions de dollars, ont été de 2,4 millions de dollars ou de 11 %, inférieurs aux montants prévus à ce titre dans le budget. Cet écart négatif s'explique principalement par les retards dans le programme d'élargissement des bureaux de représentation en Chine, exécuté en coordination avec le MAECD, ainsi que par les dépenses qui devaient être associées à la gestion du contrat du PBB qui n'ont pas été constatées. Les frais indirects, de 11,0 millions de dollars, ont été de 1,1 million de dollars ou de 11 %, supérieurs au budget, en raison du paiement unique requis pour mettre fin au bail actuel des locaux à bureaux.

Tel qu'expliqué précédemment, la Corporation a reçu un crédit parlementaire à hauteur de 14,2 millions de dollars en 2014-2015, conformément au budget prévu.

PRÉVISIONS DU PLAN D'ENTREPRISE POUR 2015-2016

Le budget de fonctionnement pour 2015-2016 et les exercices subséquents reposent sur les objectifs et les hypothèses de planification exposés dans le Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020 de la CCC.

La CCC prévoit un excédent d'exploitation de 1,2 million de dollars et des produits nets de 27,3 millions de dollars en 2015-2016.

La Corporation prévoit que les produits nets (sans compter le crédit parlementaire) augmenteront pour passer de 24,2 millions de dollars en 2014-2015 à 27,3 millions de dollars, en 2015-2016, ce qui représente une hausse de 3,1 millions de dollars ou de 13 %. Une proportion d'environ 37 % de l'augmentation globale de 3,8 millions de dollars des frais de service est attribuable au contrat du PBB signé en 2014, tandis que le reste de la hausse des frais des services découlera des contrats signés en 2014-2015 ou qui devraient l'être au début de 2015-2016 concernant des ventes dans le secteur DSM. Le secteur DSM a été à l'origine de contrats de 431,8 millions de dollars signés en Amérique latine et en Asie en 2014-2015. L'exécution d'une grande partie de ces contrats est prévue pour 2015-2016, ce qui générera des frais de service. Ces réussites récentes sont directement attribuables au succès des efforts de la CCC pour mieux faire connaître sa proposition de valeur, lesquels ont été rendus possibles par la réaffectation des ressources consacrées au développement des affaires au cours des deux dernières années.

Au cours des cinq années sur lesquelles porte le plan d'entreprise, on prévoit que les revenus annuels moyens augmenteront sensiblement, et qu'ils passeront de 27,3 millions de dollars en 2015-2016 à 45,5 millions de dollars en 2019-2020, soit une augmentation de 67 %, en raison d'une croissance appréciable au cours des quatrième et cinquième années du plan.

Le crédit parlementaire de la Corporation sera éliminé progressivement conformément au plan amorcé en 2014-2015. Au cours de la période de planification de cinq ans, la CCC réduira son recours à de crédit parlementaire, qui passeront à 8,9 millions de dollars en 2015-2016, à 3,5 millions de dollars en 2016-2017 et à zéro à compter de 2017-2018, pour atteindre son objectif d'autonomie financière prévu.

En 2015-2016, les frais d'administration totaux passeront à 34,3 millions de dollars, par rapport à 30,0 millions en 2014-2015, ce qui représente une hausse de 4,8 millions ou de 14 %. De cette hausse de 4,3 millions des frais d'administration, un montant de 1,6 million de dollars résulte de l'augmentation du coût des ressources et des dépenses requises pour assurer la gestion du contrat du PBB, tandis qu'une somme de 0,4 million de dollars reflète les coûts directs associés au personnel des régions, à la location de locaux et aux autres exigences opérationnelles découlant de la gestion de bureaux de représentation supplémentaires en Chine pour le compte du MAECD (ces coûts étant entièrement compensés et remboursés par le MAECD). Étant donné les retards à la fois dans la mise en œuvre du PBB et l'ouverture de bureaux de représentation en Chine pour le compte du MAECD, les dépenses n'ont pas atteint les

niveaux prévus au départ par la CCC pour l'exercice 2014-2015. L'augmentation de 4,3 millions de dollars des frais d'administration comprend également le paiement unique d'environ 1,3 million de dollars lié à la négociation d'un nouveau bail pour la location d'espaces de bureaux. L'inclusion de ces dépenses en 2015-2016 contribuera à l'atteinte des objectifs de réduction des coûts futurs. La somme de 1,0 million de dollars restante est liée à la mise en place de bureaux de représentation à l'étranger, à compter du milieu de 2015-2016 et aux prévisions concernant la dotation de la totalité des postes à pourvoir.

On prévoit que les frais d'administration augmenteront au cours des cinq années sur lesquelles porte le plan d'entreprise, pour passer de 34,3 millions de dollars en 2015-2016 à 35,8 millions en 2019-2020, une augmentation de 1,5 million ou de moins de 1 % par année en moyenne.

En 2015-2016, un montant de 0,7 million de dollars est prévu au titre des dépenses de remédiation de contrats. Ce montant représente environ 0,025 % de la valeur des opérations commerciales. La faible somme prévue pour la remédiation de contrats est attribuable aux solides pratiques de la CCC en matière de gestion du risque et des contrats. On prévoit que les dépenses de remédiation de contrats augmenteront au cours des cinq années sur lesquelles porte le plan d'entreprise, pour passer de 0,7 million en 2015-2016 à 1,0 million en 2019-2020, une hausse de 0,3 million, proportionnelle à la croissance prévue des opérations commerciales.



ENGAGEMENT DE LA CCC À L'ÉGARD DE LA GESTION DU RENDEMENT ET 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 et aide 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 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 possibilités constitue une caractéristique clé 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 afin d'assurer une gestion adéquate des risques et des occasions d'affaires. Cette démarche aide la Corporation à atteindre ses objectifs stratégiques et à assurer sa viabilité financière à long terme. La CCC s'efforce d'atténuer le plus possible les risques associés à ses objectifs stratégiques, opérationnels et transactionnels.

GOUVERNANCE 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 Comité du risque et des occasions d'affaires. 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

Il s'agit de l'une des trois catégories de risques que gère la CCC. Le risque stratégique est celui qui est susceptible de nuire à la capacité de la Corporation d'atteindre ses objectifs généraux. Cette catégorie comprend les risques suivants :

RISQUE ASSOCIÉ AU MANDAT :

Ce risque découle de la nécessité que la Corporation a) exerce uniquement des activités qui sont conformes à son mandat et b) remplisse 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 Comité du risque et des occasions d'affaires examine toutes les opérations proposées dans la filière de contrats afin de veiller au respect du mandat de la CCC.

RISQUE ORGANISATIONNEL :

Risque rattaché à la nécessité que la Corporation exerce des activités conformes au champ d'application de son mandat complexe et qu'elle se dote de la structure organisationnelle requise pour atteindre ses objectifs. Au cours de l'exercice, la décision a été prise de déménager le siège de la Corporation afin de réaliser des économies considérables. Afin de limiter le plus possible les dépassements de coûts et de bien préparer le personnel en vue du déménagement, les mesures nécessaires sont prises pour tenir compte des délais serrés et des questions relatives à la gestion du changement.

RISQUE ASSOCIÉ À LA RÉPUTATION :

Risque associé à la nécessité que la Corporation accomplisse son mandat de manière à éviter de ternir son image de marque auprès de son actionnaire, de ses partenaires et du grand public. Pour atténuer les risques à cet égard, la Corporation mise sur une solide vérification préalable de transactions, la responsabilité sociale des entreprises et la promotion de pratiques commerciales intègres. De plus, la Corporation assure une communication régulière et ouverte avec tous ses intervenants, ce qui est essentiel à la gestion du risque associé à la réputation.

RISQUE ASSOCIÉ À L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL :

Risque que tout changement de la situation sur le plan 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.

Au cours de l'exercice, les risques associés à l'environnement commercial de la CCC sont demeurés élevés. L'incertitude persistante au sujet de la vigueur de la reprise économique mondiale, l'impact de la chute des cours du pétrole et le maintien des restrictions budgétaires aux États-Unis (entraînant une réduction des dépenses militaires) sont autant de facteurs susceptibles d'avoir des répercussions sur la valeur des contrats signés par la Corporation.

La récente baisse des prix du pétrole a avantaagé les importateurs nets de pétrole, tout en nuisant aux pays exportateurs. À mesure que les répercussions de l'ajustement du prix du pétrole se répandront dans l'économie mondiale, il pourrait se produire une réorientation du pouvoir d'achat susceptible de créer des possibilités dans de nouveaux marchés, mais aussi de réduire les transactions possibles dans les marchés existants.

Les politiques protectionnistes du DoD des États-Unis continuent de préoccuper la Corporation. L'exposition au risque la plus importante à cet égard découle de la modification des comportements d'achat du DoD. La CCC atténue ce risque en entretenant des relations étroites avec le DoD et d'autres partenaires stratégiques pertinent aux États-Unis tout en surveillant de façon distincte les nouvelles tendances au sein de l'appareil législatif américain.

RISQUE FINANCIER :

Risque 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 tous les trois mois. Au cours de l'exercice, la direction a lancé un examen du Modèle d'affectation du capital pour veiller à ce que ce dernier reste conservateur et reflète les besoins de la Corporation.

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 risque 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 :

Risque associé à la nécessité, pour la Corporation, de recueillir en temps opportun les renseignements appropriés afin de prendre des décisions de nature opérationnelle. Au cours de l'exercice, la direction a commencé à collaborer avec Bibliothèques et Archives Canada en vue de mettre la dernière main à un protocole lié à l'entretien et à la destruction des renseignements organisationnels. L'adoption de nouvelles normes à cet égard devrait avoir lieu au cours de l'exercice 2015-2016.

RISQUE ASSOCIÉ AU SYSTÈME D'INFORMATION :

Risque découlant de l'absence d'un système d'information fiable permettant de générer des données pertinentes de façon efficace. Au cours de l'exercice, le système de planification des ressources de l'organisation a été mis à jour pour répondre à certains retards et en améliorer l'efficacité. La mise à jour a été réussie et aucun autre problème lié à la PRO n'a été signalé à ce stade.

RISQUE ASSOCIÉ AU PERSONNEL :

Risque associé à l'importance de disposer de ressources humaines suffisantes pour être en mesure de répondre aux attentes des clients et d'atteindre l'ensemble des objectifs organisationnels. Le niveau de dotation est adéquat pour permettre au personnel d'assumer la charge de travail actuelle dans l'ensemble de la Corporation.

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. Des plans de relève ont été établis au sein de la direction afin d'atténuer toute répercussion éventuelle lorsqu'un poste de direction devient vacant.

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. La direction a établi un groupe de travail d'administrateurs qui devra examiner régulièrement les politiques et les processus et veiller à ce qu'ils restent d'actualité.

RISQUE ASSOCIÉ À LA CONTINUITÉ DE LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS :

Ce risque est lié à la possibilité d'un événement négatif qui pourrait toucher les actifs de la CCC, son environnement de travail et son personnel au point d'interrompre la capacité de la Corporation d'exercer ses activités. Parmi les situations qui peuvent entraîner une interruption des opérations, notons la non-disponibilité des installations de la CCC pendant un certain temps, ou encore un nombre considérable d'employés de la CCC qui ne seraient pas en mesure de travailler en raison d'une maladie.

Cette année, l'exercice de vérification du Plan de continuité des opérations (PCO) a été axé sur un examen des capacités d'un fournisseur indépendant d'offrir un accès temporaire à des bureaux, des ordinateurs et des services de soutien connexes. Le fournisseur a signé un contrat d'un an avec la Corporation pour ces services et d'autres services connexes. L'examen a montré la possibilité de trouver de l'équipement et des bureaux appropriés pour répondre aux besoins de la Corporation en cas d'interruption de ses activités.

Risques transactionnels

Il s'agit de la troisième grande catégorie de risques gérés par la CCC, qui concerne les risques associés aux transactions à l'exportation. 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 :

Risque associé à la fourniture 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 fournisseurs. Dans le cadre de son processus de vérification préalable, la Corporation examine les capacités financières, administratives et techniques des entreprises qui sollicitent son appui. Une fois le contrat conclu, la CCC réalise des examens trimestriels de ses principaux fournisseurs 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 :

Risque qu'un acheteur étranger manque à ses obligations contractuelles à l'égard de la Corporation et 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 clients dont la cote de crédit est inférieure à AAA. Dans les autres cas, la CCC transfère ce risque au fournisseur. Ce transfert est effectué au moyen d'un mécanisme de crédit adossé selon lequel le fournisseur ne peut être payé que lorsque la CCC reçoit le paiement de l'acheteur étranger. Dans bien des cas, le fournisseur fera appel aux services d'Exportation et développement Canada pour atténuer le risque de crédit des acheteurs étrangers.

RISQUE CONTRACTUEL :

Risque associé aux modalités des contrats de la CCC avec des parties étrangères et canadiennes. Chaque contrat avec l'acheteur étranger et le fournisseur 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 un personnel expérimenté comprenant des spécialistes des contrats et des conseillers juridiques qui savent gérer avec adresse les risques contractuels.

À la suite de l'évolution des pratiques juridiques, les entrepreneurs principaux sont de plus en plus tenus responsables en cas de corruption au sein de la chaîne d'approvisionnement. Les clauses à cet égard sont actuellement renforcées dans les contrats conclus par la Corporation au Canada et à l'étranger pour réduire ce risque.

RISQUE DE CHANGE ASSOCIÉ AUX EXPORTATIONS :

Risque associé aux fluctuations du taux de change du dollar canadien et aux effets éventuels de ces fluctuations sur les transactions à l'exportation. L'appréciation du dollar canadien enregistrée dans le passé a forcé les fournisseurs de la Corporation à devenir plus concurrentiels et à chercher des possibilités d'investissement à l'étranger pour accroître leurs profits. La récente dépréciation du dollar canadien a accru la compétitivité des fournisseurs canadiens.

Comme elle le fait pour le risque de crédit de l'acheteur étranger, la CCC transfère le risque de change à l'exportateur. Pour ce faire, la Corporation prévoit dans le contrat interne conclu avec l'exportateur canadien que tout paiement sera effectué dans la même devise que celle de son contrat avec l'acheteur étranger. La CCC gère également le risque de change lié à ses avoirs internes de devises étrangères, qui découle principalement des variations de la valeur de son fonds de roulement en dollars américains. La Corporation limite au minimum son solde en devises pour atténuer son risque de change. Dans une moindre mesure, la valeur des frais de la CCC perçus en devise étrangère représente également un risque de change.

RISQUE ASSOCIÉ À LA FRAUDE :

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. Au cours de l'exercice, la direction a présenté une Évaluation du risque associé à la fraude au Comité du risque et des occasions d'affaires. À la fin de l'exercice, le document était toujours en cours de révision.

RISQUE ASSOCIÉ À LA RSE :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) désigne la façon dont une entreprise concilie ses objectifs économiques, environnementaux et sociaux tout en répondant aux attentes des intervenants 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 Comité de conformité en matière d'intégrité de haut niveau examine les opérations d'exportation afin de déterminer s'il est nécessaire d'adopter des normes renforcées de diligence raisonnable. Ces normes sont nécessaires lorsque d'importants signaux d'alarme sont constatés dans les opérations d'exportation. Ces signaux comprennent, entre autres, a) d'important versements à des agents, b) une radiation interdisant la passation de contrats publics ou quasi-publics et c) la tenue d'enquêtes pour des soupçons de corruption.

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* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, aux règlements administratifs de la Corporation ainsi qu'à l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

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,

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



MARTIN ZABLOCKI



ANTHONY CARTY

Ottawa, Canada
Le 26 mai 2015



Auditor General of Canada
Vérificateur général du 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 2015, 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 oeuvre 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

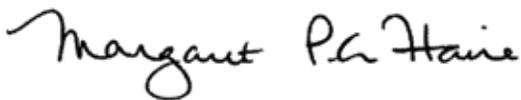
À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 2015, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux 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,



Margaret Haire, CPA, CA
directrice principale

Le 26 mai 2015
Ottawa, Canada

ÉTATS FINANCIERS

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 mars (en milliers de dollars canadiens)	2015	2014
ACTIF		
<i>Actifs courants</i>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4)	64 614 \$	89 538 \$
Créances (notes 5)	167 393	302 901
Avances aux exportateurs canadiens	1 187 284	53 999
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	1 638 897	592 559
	3 058 188	1 038 997
<i>Actifs non courants</i>		
Immobilisations corporelles (note 6)	513	877
	3 058 701 \$	1 039 874 \$
PASSIF		
<i>Passifs courants</i>		
Créditeurs et charges à payer (notes 5)	171 537 \$	327 398 \$
Avances des clients étrangers	1 225 509	105 399
Paiements progressifs des clients étrangers	1 638 897	592 559
Avantages du personnel (note 7)	219	209
	3 036 162	1 025 565
<i>Passifs non courants</i>		
Avantages du personnel (note 7)	1 838	1 800
	3 038 000	1 027 365
CAPITAUX PROPRES		
Surplus d'apport	10 000	10 000
Bénéfices non répartis	10 701	2 509
	20 701	12 509
	3 058 701 \$	1 039 874 \$

Engagements, éventualités et garanties (notes 15 et 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 26 mai 2015



Le président du Conseil d'administration,
Raymond Renato Castelli



Le président du Comité de vérification,
Scott Player

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>Exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars canadiens)</i>	2015	2014
PRODUITS		
Opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre (note 9)	2 440 803 \$	1 665 172 \$
Moins: coût des opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre	(2 440 803)	(1 665 172)
Frais de service (note 9)	22 793	13 653
Autres produits (note 9)	605	318
Produits financiers, nets (note 12)	315	267
Gain de change	491	482
	24 204	14 720
CHARGES		
Frais d'administration (note 11)	30 004	28 363
Dépenses (recouvrements) de remédiation des contrats	149	(220)
	30 153	28 143
SERVICES D'APPROVISIONNEMENT À L'APPUI DES PROGRAMMES D'AIDE INTERNATIONAUX DU GOUVERNEMENT		
Opérations liées aux services d'approvisionnement (note 9)	41 818	46 998
Moins : coût des opérations liées aux services d'approvisionnement	(41 818)	(46 998)
	-	-
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(5 949)	(13 423)
Crédit parlementaire (note 13)	14 240	15 656
Résultats d'exploitation nets	8 291 \$	2 233 \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTE)		
ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LES RÉSULTATS D'EXPLOITATION NETS		
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 7)	(99)	(92)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	8 192 \$	2 141 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

<i>Pour l'exercice clos le 31 mars 2015 (en milliers de dollars canadiens)</i>	Surplus d'apport	Bénéfices non répartis	Total
SOLDE AU 31 MARS 2014	10 000 \$	2 509 \$	12 509 \$
Résultats d'exploitation nets	-	8 291	8 291
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 7)	-	(99)	(99)
Résultat global total	-	8 192	8 192
SOLDE AU 31 MARS 2015	10 000 \$	10 701 \$	20 701 \$

<i>Pour l'exercice clos le 31 mars 2014 (en milliers de dollars canadiens)</i>	Surplus d'apport	Bénéfices non répartis	Total
SOLDE AU 31 MARS 2013	10 000 \$	40 368 \$	50 368 \$
Résultats d'exploitation nets	-	2 233	2 233
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 7)	-	(92)	(92)
Résultat global total	-	2 141	2 141
Transfert au Receveur général du Canada	-	(40 000)	(40 000)
SOLDE AU 31 MARS 2014	10 000 \$	2 509 \$	12 509 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>Exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars canadiens)</i>	2015	2014
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		
Recettes des clients étrangers	3 740 072 \$	1 504 156 \$
Produits financiers, nets	315	267
Frais de service et autres produits reçus	23 398	13 971
Paievements aux exportateurs canadiens	(3 771 917)	(1 436 372)
Paievements administratifs	(31 342)	(29 690)
Crédit parlementaire	14 240	15 656
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités opérationnelles	(25 234)	67 988
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(181)	-
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'investissement	(181)	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Transfert au Receveur général du Canada	-	(40 000)
Sorties de fonds liées aux activités de financement	-	(40 000)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	491	482
Augmentation (diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(24 924)	28 470
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	89 538	61 068
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	64 614 \$	89 538 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Le 31 mars 2015

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* (« la Loi »). Société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada, elle est visée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle est établie au Canada et son siège social se trouve au 50, rue O'Connor à Ottawa, en Ontario. La Corporation exerce ses activités principalement au Canada et dispose d'une représentation en Asie et dans les Caraïbes.

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 canadien. La Corporation conclut des contrats avec ces clients 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 d'un crédit parlementaire et 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 *Loi sur la gestion des finances publiques*, intitulée *Décret d'instruction pour les sociétés d'État mères impliquées dans des prêts commerciaux à prendre en considération l'intégrité personnelle de ceux à qui ils prêtent ou offrent des avantages en accord avec la politique du gouvernement pour améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales*. La Corporation a mis en œuvre l'instruction, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010.

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 conventions comptables des IFRS, en date du 31 mars 2015 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 de l'État de la situation financière, tel que permis par les IFRS et dans la mesure où ils sont importants :

- Les instruments financiers dérivés, comptabilisés à leur juste valeur.
- Les instruments financiers 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 et les montants des actifs et des passifs déclarés et 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 biens et équipements, les passifs liés aux avantages du personnel, les provisions et passifs éventuels, 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 6 – Immobilisations corporelles

Note 7 – Prestations de retraite et avantages sociaux

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 toutes les années et périodes présentées, à moins d'avis contraire.

a) Contrats

La Corporation comptabilise ses **opérations commerciales** et 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 au client étranger ou qu'un service a été rendu, conformément aux modalités contractuelles. Toutefois, dans le cas où le contrat prévoit des paiements progressifs, les opérations commerciales et les opérations liées aux services d'approvisionnement sont comptabilisées au moment de l'acceptation par la Corporation des travaux exécutés. 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, figurent en valeur nette sous **services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux du gouvernement**.

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.

Les **paiements progressifs provenant de clients étrangers** et les **paiements progressifs faits à des exportateurs canadiens** représentent les obligations d'effectuer et le droit de recevoir des paiements proportionnellement au travail exécuté dans le cadre d'un contrat menant à la livraison d'un produit ou d'un service. En général, ces paiements sont limités à 75 % des frais engagés. La Corporation comptabilise ces paiements progressifs aux exportateurs canadiens comme un actif et les paiements progressifs des clients étrangers comme un passif. Cet actif et ce passif sont réduits à la livraison et sur acceptation des travaux par le client étranger.

Les **avances des clients étrangers** et les **avances aux exportateurs canadiens** représentent un acompte versé 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 clients étrangers comme un passif. Les avances versées et les avances reçues sont réduites au terme de l'exécution du contrat et au moment de l'acceptation par le client étranger dans le cours normal de ses activités. Les avances des clients étrangers comprennent également les paiements en trop effectués par des clients étrangers étant donné les différences temporaires dues à leurs méthodes de liquidation et de comptabilisation des travaux exécutés.

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 1,32 % pour un paiement anticipé de 40 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 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 le client étranger soient satisfaites, quelle que soit la qualité du 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 et de réapprovisionnement ainsi que des frais juridiques et autres frais connexes, fondés sur des devis ou des estimations. Elles sont inscrites dans l'État du résultat global, dans la période pour laquelle la Corporation cerne un risque de manquement, lorsqu'il est possible qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit requise pour remplir l'obligation contractuelle, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

b) Conversion de devises étrangères

Les actifs et les passifs monétaires et les régularisations de fin d'exercice libellés en devises 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 devises étrangères qui sont évalués au coût historique en utilisant le taux de change à la date de transaction ne sont pas reconvertis. Tous les gains et pertes de change sont comptabilisés en tant que perte ou gain de change dans l'État du résultat global.

c) 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 de la part du gestionnaire des exercices importants de jugement ou d'estimation.

La juste valeur d'un actif non financier est déterminée en fonction de l'utilisation optimale du dit actif, et selon ce qui est physiquement possible, légalement acceptable et financièrement faisable.

La valeur comptable des créances et des créditeurs et charges à payer, des avances et des paiements progressifs des clients étrangers et aux exportateurs canadiens se rapproche de la juste valeur compte tenu de leur nature à court terme.

d) 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.

La Corporation constate initialement les prêts et les créances lorsqu'elle devient un parti aux dispositions contractuelles de l'instrument. 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. 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 Corporation a comptabilisé sa trésorerie et équivalents de trésorerie comme un actif financier à sa juste valeur, par le biais du résultat net puisqu'elle est détenue principalement pour faciliter les échanges et pour gérer les besoins en liquidités tout en maximisant le rendement du capital investi, et qu'elle peut être mesurée de façon fiable à sa juste valeur, conformément aux données de niveau 1, compte tenu de sa maturité à court terme. Toute variation de la juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie 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 n'établit pas de provision pour créances douteuses puisqu'elle 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.

iii) Crédoeurs et charges à payer

Les crédoeurs 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 crédoeurs et des charges à payer est comptabilisée en fonction du coût amorti, calculé au moyen de la méthode des intérêts effectifs. Les revenus reportés inclus dans les crédoeurs 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.

INSTRUMENTS 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. Comme la Corporation ne comptabilise pas ces contrats de change à terme au moyen de la comptabilité de couverture, 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 étant 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 crédoeurs et charges à payer.

La Corporation conclut certains contrats qui ne sont pas des instruments financiers et qui incluent des dérivés incorporés en devises. Un dérivé incorporé est distinct du contrat hôte et est comptabilisé comme un dérivé seulement si a) les caractéristiques économiques et les risques du dérivé incorporé ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte, b) un instrument distinct avec les mêmes modalités que le dérivé incorporé répondrait à la définition d'un dérivé et c) le contrat hybride (combiné) n'est pas évalué à la juste valeur et les changements de juste valeur comptabilisés dans l'État du résultat global. Le dérivé incorporé n'est pas dissocié du contrat hôte lorsque le contrat n'est pas soumis à un effet de levier, qu'il ne comporte pas d'option et qu'il est libellé dans une monnaie utilisée par l'une des parties principales au contrat pour évaluer les éléments présentés dans ses états financiers ou, encore, dans une monnaie qui est couramment utilisée dans l'environnement économique où intervient l'opération.

RECLASSEMENT

Au courant de l'année, la Corporation a modifié le classement de certains soldes. Les avances et les paiements progressifs ne sont plus comptabilisés comme des instruments financiers, de manière à mieux refléter la nature des opérations qui leur est sous-jacente. Ce reclassement n'a pas eu d'impact important sur les valeurs comptables nettes et, pour cette raison, l'État de la situation financière pour l'année terminée le 31 mars 2014 n'a pas été redressé.

e) 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, ainsi qu'aux améliorations locatives, 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 sont amortis, une fois qu'ils sont en mesure d'être exploités, selon la méthode linéaire, sur une durée de vie utile prévue de cinq ans. 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 pertes et les gains 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.

f) 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 utilisé pour l'achat d'immobilisations corporelles est reporté et amorti dans l'État du résultat global selon la même méthode que l'actif connexe.

g) 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 les placements détenus ainsi que les intérêts facturés aux clients 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 détenus par des clients ou des fournisseurs 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 fournisseurs sur des paiements en souffrance.

h) 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 contributif 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 l'employeur pour couvrir les coûts réels des services fournis. 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 et elles constituent l'obligation totale de la Corporation en matière de prestations de retraite.

ii) Indemnités de départ

Au cours de l'exercice terminée le au 31 mars 2013, la Corporation a mis un terme à l'accumulation des indemnités de départ des employés au moment de leur départ à la retraite ou de leur démission. Par conséquent, les employés et les cadres n'accumulent plus d'indemnités de départ. D'après la nouvelle convention collective, les employés qui comptaient moins de dix années de service continu à la date de cessation des indemnités de départ ont droit à un montant forfaitaire unique correspondant à l'indemnité de départ cumulée. Les employés qui comptaient dix années ou plus de service continu et les cadres de direction ont un 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 démission ou départ à la retraite.

Le coût de l'obligation relative aux indemnités non versées auxquelles les employés ont droit est déterminé par calcul actuariel 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.

Les obligations au titre des indemnités non payées sont évaluées actuariellement chaque année, au moyen d'une évaluation complète les années paires et d'une mise à jour de l'évaluation les années impaires. Une mise à jour de l'évaluation actuarielle a été réalisée le 31 mars 2015. La dernière évaluation actuarielle complète a été réalisée le 31 mars 2014 et la prochaine est prévue pour le 31 mars 2016.

iii) Indemnités de congés de maladie

Les employés ont droit à des congés de maladie non acquis qui s'accumulent, comme il est stipulé dans les conventions collectives et dans leurs conditions d'emploi. Le coût de ces autres avantages du personnel non-courant 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 pertes ou les gains 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.

Les obligations au titre des indemnités non payées sont évaluées actuariellement chaque année, au moyen d'une évaluation complète les années paires et d'une mise à jour de l'évaluation les années impaires. Une mise à jour de l'évaluation actuarielle a été réalisée le 31 mars 2015. La dernière évaluation actuarielle complète a été réalisée le 31 mars 2014 et la prochaine est prévue pour le 31 mars 2016.

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.

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 et 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 divulguée au regard de 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) 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 l'État du résultat global.

ii) Perte de valeur d'actifs non financiers

Pour leur part, les actifs non financiers, y compris les immobilisations corporelles et les actifs incorporels 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 immédiatement dans le résultat global total.

k) Contrats de location

Les contrats de location conformément auxquels 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 les 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. Les avantages aux locataires reçus seraient comptabilisés comme faisant partie intégrante des dépenses de location pendant la durée du contrat de location.

l) Modifications comptables futures

NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE

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 possible sur la Corporation à l'avenir. La Corporation analyse actuellement l'impact, le cas échéant, de ces normes et modifications sur ses états financiers.

En novembre 2009, l'IASB a publié l'*IFRS 9 – Instruments financiers* (IFRS 9), qui introduit de nouvelles exigences en matière de classement et d'évaluation des actifs financiers. Il s'agit de la première étape du projet de l'IASB de remplacer l'*IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* (IAS 39). En octobre 2010, l'IASB a publié de nouveau l'*IFRS 9*, en ajoutant de nouvelles exigences relatives à la comptabilité des passifs financiers, et en conservant de l'*IAS 39* les exigences de décomptabilisation des actifs et des passifs financiers. En juillet 2014, l'IASB a publié la version finale de l'*IFRS 9*, qui renferme les exigences comptables liées aux instruments financiers et remplace l'*IAS 39* et toutes les versions précédentes de *IFRS 9*. La norme renferme les exigences en matière de classement et d'évaluation des actifs 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.

En mai 2014, l'IASB a publié la norme *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (IFRS 15), qui établit un cadre exhaustif 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 clients*, et *SIC 31 – Produit des activités ordinaires — opérations de troc impliquant des services de publicité*. La norme *IFRS 15* devrait être appliquée de façon rétrospective pour les périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2017, ou après, et son application anticipée est permise.

En septembre 2014, l'IASB a publié des modifications afin d'introduire des améliorations annuelles à la norme *IAS 19 – Avantages du personnel* (IAS 19). Les modifications clarifient le taux d'actualisation à appliquer dans les pays où il n'existe pas de marché large pour les obligations d'entreprise de haute qualité. Les modifications s'appliquent pour les périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2016, ou après, et leur application anticipée est permise.

4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Trésorerie et équivalents de trésorerie en date du 31 mars incluent :

	2015		2014	
	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars canadiens	45 514	45 514 \$	19 094	19 094 \$
Dollars américains	14 859	18 821	63 231	69 901
Renminbis chinois	1 363	279	2 290	407
Dollars australiens	-	-	133	136
		64 614 \$		89 538 \$

La Corporation 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 2015 (un jour au 31 mars 2014), alors que le rendement à l'échéance du portefeuille au 31 mars 2015 était de 0,10 % (0,03 % au 31 mars 2014).

De la trésorerie et équivalents de trésorerie, 45 945 \$ (58 275 \$ au 31 mars 2014) correspondent aux avances et retenues reçues de clients étrangers, qui seront versées aux exportateurs canadiens à une date ultérieure, conformément aux contrats. Les avances des clients étrangers comprennent également les paiements en trop effectués par des clients étrangers étant donné les différences temporaires dues à leurs méthodes de liquidation et de comptabilisation des travaux exécutés. Lorsque le contrat le prévoit, ces fonds peuvent accumuler des intérêts au crédit de l'exportateur canadien ou du client étranger

5. CRÉANCES ET CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

Les créances sont fondées sur les conditions normales du commerce et ne portent habituellement pas d'intérêt. Les créances de la Corporation en date du 31 mars sont libellées dans les devises suivantes :

	2015		2014	
	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars américains	79 647	100 881 \$	235 780	260 655 \$
Dollars canadiens	66 395	66 395	42 243	42 243
Renminbis chinois	575	117	18	3
		167 393 \$		302 901 \$

Les créanciers et charges à payer sont exigibles selon les conditions normales du commerce. Les créanciers et charges à payer de la Corporation en date du 31 mars sont libellés dans les devises suivantes :

	2015		2014	
	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars américains	79 085	100 130 \$	261 277	288 845 \$
Dollars canadiens	71 337	71 337	38 411	38 411
Dollars australiens	-	-	133	137
Renminbis chinois	345	70	31	5
		171 537 \$		327 398 \$

Les risques de crédit, de marché et de liquidité liés aux créances et créanciers et aux charges à payer sont énoncés dans la note 10.

6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>Pour l'exercice clos le 31 mars 2015</i>	Améliorations locatives	Systèmes d'information -Matériel	Total
COÛT			
Solde au 31 mars 2014	1 792 \$	254 \$	2 046 \$
Acquisitions	-	181	181
Solde au 31 mars 2015	1 792 \$	435 \$	2 227 \$
AMORTISSEMENT CUMULÉ			
Solde au 31 mars 2014	996 \$	173 \$	1 169 \$
Amortissement	530	15	545
Solde au 31 mars 2015	1 526 \$	188 \$	1 714 \$
VALEURS COMPTABLES			
Au 31 mars 2014	796 \$	81 \$	877 \$
Au 31 mars 2015	266 \$	247 \$	513 \$

<i>Pour l'exercice clos le 31 mars 2014</i>	Améliorations locatives	Systèmes d'information -Matériel	Total
COÛT			
Solde au 31 mars 2013	1 792 \$	254 \$	2 046 \$
Acquisitions	-	-	-
Solde au 31 mars 2014	1 792 \$	254 \$	2 046 \$
AMORTISSEMENT CUMULÉ			
Solde au 31 mars 2013	842 \$	158 \$	1 000 \$
Amortissement	154	15	169
Solde au 31 mars 2014	996 \$	173 \$	1 169 \$
VALEURS COMPTABLES			
Au 31 mars 2013	950 \$	96 \$	1 046 \$
Au 31 mars 2014	796 \$	81 \$	877 \$

Les frais d'administration comprennent un amortissement de 545 \$ (169 \$ en 2014) au titre des immobilisations corporelles de la Corporation.

7. PRESTATIONS DE RETRAITE ET AVANTAGES SOCIAUX

a) 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 contributaire 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 l'employeur. Le président du Conseil du Trésor définit les cotisations requises de la part de l'employeur à partir d'un pourcentage des cotisations requises de la part des employés. Le taux de contribution actuel de la Corporation en vigueur à la fin de l'exercice était de 1,28 fois la contribution requise des employés pour les membres du Régime qui y cotisaient avant le 1^{er} janvier 2013 (1,45 fois en 2014), et 1,28 fois pour les membres qui y cotisaient à compter du 1^{er} janvier 2013 (1,43 fois en 2014). Les contributions totales de la Corporation de 1 986 \$ (2 032 \$ en 2014) ont été comptabilisées comme de la rémunération du personnel et charges connexes sous « Frais d'administration » dans l'État du résultat global dans l'année où les employés ont rendu le service.

Le gouvernement du Canada est responsable du versement des prestations relatives au Régime aux termes de la loi. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Elles sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime des rentes du Québec et indexés sur l'inflation.

b) Avantages sociaux

Les employés de la Corporation ont droit à des congés de maladie non acquis, tel que prévu dans les conventions collectives et les conditions d'emploi. Certains employés ont droit à des indemnités de départ en fonction de leurs années de service et de leur salaire final. Ces régimes d'avantages sont sans capitalisation et n'ont donc pas d'actifs, ce qui résulte en un déficit égal à l'obligation au titre des prestations constituées.

Les indemnités de congés maladie et les indemnités de départ ont une portion courante et une portion non courante et elles sont présentées dans l'État de la situation financière en date du 31 mars comme suit :

	2015			2014		
	Indemnités de congés de maladie	Indemnités de départ	Indemnités totales	Indemnités de congés de maladie	Indemnités de départ	Indemnités totales
Total des avantages sociaux	1 384 \$	673 \$	2 057 \$	1 350 \$	659 \$	2 009 \$
Moins : portion courante	(112)	(107)	(219)	(105)	(104)	(209)
Portion non courante	1 272 \$	566 \$	1 838 \$	1 245 \$	555 \$	1 800 \$

La Corporation a éliminé le cumul des indemnités de départ de ses employés en cas de démission ou de départ à la retraite; par conséquent, les indemnités de départ ont cessé de s'accumuler.

L'information concernant le régime relatif aux congés de maladie à long terme et le régime d'avantages postérieurs à l'emploi relatif aux indemnités de départ, en date du 31 mars, est la suivante :

	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE		INDEMNITÉS DE DÉPART	
	2015	2014	2015	2014
OBLIGATION AU TITRE DES INDEMNITÉS CONSTITUÉES				
Solde au début de l'exercice	1 350 \$	1 083 \$	659 \$	2 329 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	138	119	11	11
Intérêts débiteurs	59	40	22	48
Avantages payés	(111)	(179)	(118)	(1 821)
Perte actuarielle	(52)	288	99	92
Total des avantages sociaux accumulés à la fin de l'exercice	1 384 \$	1 350 \$	673 \$	659 \$

HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES				
Obligation au titre des indemnités constituées au 31 mars				
Taux d'actualisation	3,24 %	4,34 %	2,49 %	3,76 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	1,00 %	2,00 %	1,00 %	2,00 %
Coût des indemnités pour l'exercice terminée le 31 mars				
Taux d'actualisation	4,34 %	3,76 %	3,76 %	3,40 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %

Les hypothèses démographiques, y compris les hausses salariales liées à l'ancienneté et à l'avancement, les taux de cessation d'emploi, de retraite, d'invalidité ouvrant droit à pension, de mortalité et les facteurs d'amélioration de la longévité, tirés du rapport actuariel sur le régime de retraite de la fonction publique du Canada, sont également considérés dans l'évaluation actuarielle des avantages du personnel accumulés.

Les hypothèses adoptées pour évaluer les indemnités des congés de maladie et les indemnités de départ sont révisées annuellement par la direction et sont appliquées d'une façon consistante. Tout changement à ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur les montants s'y reliant dans les états financiers.

Des charges de 33 \$ (267 \$ en 2014) ont été incluses dans les frais d'administration liés à la rémunération du personnel et aux charges connexes, au titre des indemnités des congés maladie, et des charges de 259 \$ (recouvrement des charges de 213 \$ en 2014), au titre des indemnités de départ, relatives au changement dans le passif de ces prestations durant la période de référence et à des changements dans les estimations de la direction.

Au 31 mars 2015, les pertes actuarielles cumulatives au titre des obligations liées aux indemnités de départ, comptabilisés immédiatement dans les bénéfices non répartis au titre des Autres éléments du résultat global ont été de 592 \$ (494 \$ en 2014).

8. 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 rendement des fournisseurs 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. Le modèle est consistant avec celui de l'année fiscale antérieure et s'applique comme suit :

Risque opérationnel

- 15 % des revenus moyens des trois dernières années

Risque de rendement

- passif des contrats multiplié par le ratio de la valeur moyenne sur dix ans des dépenses de remédiation de contrats

Risque de crédit

- risque de crédit résiduel calculé en utilisant le risque de crédit total après déduction des assurances, des retenues et d'autres valeurs acceptables

La Corporation n'est pas sujette à des exigences externes en matière de capital, et n'a pas changé son approche de gestion du capital au courant de l'année.

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.

Le ministre du Commerce international avait demandé à la Corporation de verser au Receveur général la somme de 40,00 millions de dollars en 2013-2014, une somme jugée excédentaire aux besoins de la Corporation aux fins de l'application de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Aucun montant n'a été versé en 2014-2015 à ce titre.

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

	31 mars 2015	31 mars 2014
Surplus d'apport	10 000 \$	10 000 \$
Bénéfices non répartis	10 701	2 509
	20 701 \$	12 509 \$

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

La Corporation facilite la vente de produits canadiens à des clients 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 :

	2015			2014		
	Produits*	Opérations liées aux services d'approvisionnement	Total	Produits*	Opérations liées aux services d'approvisionnement	Total
Asie	1 431 622 \$	4 433 \$	1 436 055 \$	174 064 \$	1 128 \$	175 192 \$
États-Unis	595 251	-	595 251	1 100 356	-	1 100 356
Amérique centrale et Caraïbes	303 583	1 816	305 399	198 991	6 609	205 600
Amérique du Sud	130 902	-	130 902	190 732	525	191 257
Europe	1 085	28 048	29 133	2 016	30 161	32 177
Afrique	190	5 588	5 778	10 096	4 375	14 471
Canada	1 506	1 933	3 439	2 507	4 200	6 707
Autres	62	-	62	381	-	381
	2 464 201 \$	41 818 \$	2 506 019 \$	1 679 143 \$	46 998 \$	1 726 141 \$

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

Les produits pour l'exercice se terminant le 31 mars 2015 comprennent 1 293 281 \$ de revenus accumulés non facturés (164 633 \$ en 2014). La valeur des contrats signés se distingue des produits. Pendant l'exercice terminé le 31 mars 2015, la valeur des contrats et modifications signés et entrés en vigueur s'est élevée à 1,26 milliards de dollars (15,8 milliards de dollars en 2014).

10. 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, y compris le programme de gestion du risque d'entreprise en cours d'élaboration, dans le cadre duquel on déterminera la tolérance au risque de l'organisation, les effets de divers risques et des plans d'action 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 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 clients 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 des 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 des fonds 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 temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque canadienne à charte. 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

L'exposition de la Corporation au risque de crédit lié aux créances dépend essentiellement des caractéristiques démographiques de sa clientèle. La Corporation gère généralement le risque de crédit associé aux clients étrangers en consentant des modalités de comptes ouverts aux parties bénéficiant d'une cote de crédit accordée par Moody's d'au moins AAA et en exigeant des garanties lorsque la cote est sous ce seuil. Pendant l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2015, 40 % (32 % en 2014) des créances de la Corporation provenaient de clients cotés AAA.

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

	2015	2014
États-Unis	59 366 \$	86 424 \$
Amérique centrale et Caraïbes	54 734	29 855
Asie	34 122	164 750
Amérique du Sud	10 924	12 381
Canada	3 401	2 861
Europe	862	6 630
Autres	3 984	-
	167 393 \$	302 901 \$

Les créances sont fondées sur des conditions normales en commerce international et ne portent habituellement pas d'intérêt. Le profil d'échéance des créances de la Corporation en date du 31 mars était le suivant :

	2015	2014
< 1 an	167 393 \$	302 390 \$
> 1 an < 3 ans	-	511
	167 393 \$	302 901 \$

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 :

	2015	2014
< 30 jours	567 \$	2 402 \$
> 30 jours et < 180 jours	19 857	5 384
> 180 jours	2 330	3 329
	22 754 \$	11 115 \$

AVANCES ET PAIEMENTS PROGRESSIFS AUX EXPORTATEURS CANADIENS

L'exposition au risque de crédit liée aux avances et aux paiements progressifs aux exportateurs canadiens est atténuée par la nature adossée des obligations contractuelles de la Corporation ainsi que par des retenues de garantie.

GARANTIES

Concernant la gestion du risque de crédit lié à ses obligations contractuelles en cours, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre des fournisseurs canadiens découlant, à tous les égards importants, des obligations prévues dans les contrats et de même valeur. En outre, pour atténuer davantage son risque de crédit global, 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.

Le profil de l'ensemble des garanties dont dispose la Corporation aux fins de l'exécution des contrats, dans le cas improbable où une entreprise canadienne ne remplirait pas ses obligations contractuelles, en date du 31 mars était le suivant :

	2015	2014
Retenues de garantie	7 720 \$	6 875 \$
Garanties bancaires	33 730 \$	47 149 \$
Cautions	104 798 \$	91 524 \$
Cautions de sociétés mères	17 172 356 \$	15 077 368 \$
Autres	4 570 \$	11 156 \$

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 d'autres risques de prix significatifs. La Corporation n'a relevé aucun 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 clients étrangers et les contrats réciproques avec des exportateurs canadiens sont ordinairement conclus dans la même devise. Dans certains cas où le paiement entre les parties est effectué en devise 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 minime.

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 temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque canadienne à charte.

Conformément à la directive du ministre du Commerce international, pendant l'année terminée le 31 mars 2014, la Corporation a élaboré une approche pour transférer son volet de financement des transactions commerciales à Cuba à une société d'État apparentée ce qui élimine tous risques associés à ces activités, et ce, tout en continuant à soutenir les exportateurs canadiens.

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats de financement, inclus dans les créditeurs et charges à payer, la Corporation devait 51 962 \$ au 31 mars 2015 (24 275 \$, le 31 mars 2014), portent des intérêts aux coûts du financement plus 0,25 % (0.25%, le 31 mars 2014).

Les chiffres ci-dessous illustrent les répercussions au 31 mars d'une hausse ou d'un recul de 25 points de base dans les taux d'intérêt :

	2015				2014			
	+25bps		-25bps		+25bps		-25bps	
	Produits	Capitaux propres						
Actifs financiers								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	100 \$	100 \$	(100) \$	(100) \$	222 \$	222 \$	(222) \$	(222) \$
Passifs financiers								
Créditeurs et autres charges à payer	(130) \$	(130) \$	130 \$	130 \$	(61) \$	(61) \$	61 \$	61 \$

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 qui sont à régler par la remise de trésorerie ou d'un autre actif financier.

La Corporation réduit au minimum le risque de liquidité lié à la trésorerie et équivalents de trésorerie 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 temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque canadienne à charte.

Concernant ses obligations contractuelles aux clients étrangers en cours, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre des exportateurs canadiens découlant, à tous les égards importants, des obligations prévues dans les contrats réciproques à ceux intervenus avec les clients étrangers de même valeur. Aux termes des modalités des contrats, les paiements ne sont généralement pas versés aux exportateurs avant la réception du paiement des clients étrangers. En outre, pour atténuer davantage son risque de liquidité global, 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.

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 90,00 millions de dollars.

La Corporation a une marge de crédit renouvelable lui donnant accès à des fonds de l'ordre de 20,00 millions de dollars canadiens (40,00 millions de dollars en 2014) 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 2015, aucun prélèvement n'avait été effectué sur cette marge de crédit (néant en 2014).

En outre, la Corporation conclut d'autres arrangements de crédit, jusqu'à un maximum de 70,00 millions de dollars au 31 mars 2015 (35,00 millions de dollars au 31 mars 2014), où les opérations sont entièrement assurées par une société d'État apparentée bénéficiant d'une cote de crédit de AAA de Moody, ce qui atténue tout risque de liquidité lié à son programme de passation de contrats à Cuba. La Corporation a enregistré une charge de 2 494 \$ (116 \$, le 31 mars 2014) en lien avec son programme de passation de contrats à Cuba.

CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

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

	2015	2014
< 1 an	171 537 \$	327 398 \$
	171 537 \$	327 398 \$

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats de financement, liés au programme de passation de contrats à Cuba inclus dans les créanciers et charges à payer, la Corporation devait 51 962 \$ au 31 mars 2015 (24 275 \$ au 31 mars 2014), portant un intérêt au coût du financement plus 0,25% (0,25%, le 31 mars 2014), et elle a offert comme garantie certaines créances de clients étrangers à certaines conditions.

Le montant des créances impayées, qui sont entièrement assurées par une société d'État apparentée conformément à ces ententes, s'élevait à 52 733 \$ le 31 mars 2015 (29 043 \$ au 31 mars 2014) et se présentait comme suit :

	2015	2014
< 1 an	52 733 \$	28 532 \$
> 1 an et < 3 ans	-	511
	52 733 \$	29 043 \$

Aucun contrat déficitaire n'a été relevé en date du 31 mars 2015 et du 31 mars 2014.

11. FRAIS D'ADMINISTRATION

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

	2015	2014
Rémunération du personnel et charges connexes	18 918 \$	18 892 \$
Loyer et frais connexes	3 156	2 245
Services de gestion des contrats	2 900	3 193
Frais de déplacement et accueil	1 798	1 526
Consultants	1 084	967
Amortissement	545	168
Logiciels, matériel informatique et soutien	452	445
Communications de l'entreprise	350	212
Autres charges	801	715
	30 004 \$	28 363 \$

12. PRODUIT FINANCIERS, NETS

La Corporation pour l'exercice clos le 31 mars a enregistré un produit financier et des coûts pour les instruments financiers suivants :

	2015	2014
Actifs financiers		
Produits financiers de la trésorerie et équivalents de trésorerie	403 \$	422 \$
Passifs financiers		
Coûts financiers des créditeurs et autres passifs	(88)	(155)
	315 \$	267 \$

13. CRÉDIT PARLEMENTAIRE

Le crédit parlementaire consenti par le Parlement du Canada pour l'exercice, de 14 240 \$ en date du 31 mars 2015 (15 656 \$ en 2014), est inclus dans l'État du résultat global.

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. Ces opérations se rapprochent de la juste valeur.

Les montants à recevoir de ces partis et les montants qui leur sont dus incluent respectivement sous créances et créditeurs en date du 31 mars sont les suivants :

	2015	2014
Créances	1 101 \$	831 \$
Créditeurs	1 042 \$	144 \$

Les opérations importantes prises isolément et les opérations importantes prises dans leur ensemble sont présentées ci-dessous.

a) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) assure à la Corporation des services de gestion de contrats et d'autres services administratifs à des taux négociés qui reflètent la juste valeur.

Pour l'exercice clos le 31 mars 2015, le coût de ces services s'est élevé à 2 900 \$ (3 193 \$ en 2014) et il est inclus dans les frais d'administration.

b) PPP Canada Inc.

La Corporation a 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, des finances et de l'approvisionnement, des services juridiques, de la recherche et des communications, de la gouvernance et de la gestion des installations. Cette entente produit des économies d'échelle pour les deux organisations.

Pour l'exercice clos le 31 mars 2015, le produit lié à la prestation de ces services s'est établi à 750 \$ (750 \$ en 2014) et est inclus dans les frais de service.

c) *Autres ministères, organismes et sociétés d'État 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 clients étrangers et les autres activités internationales, comprennent les opérations avec les entités gouvernementales liées suivantes pour l'exercice clos le 31 mars :

	2015	2014
Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada	17 263 \$	20 015 \$
Ministère de la Défense nationale	-	368
	17 263 \$	20 383 \$

Par ailleurs, la Corporation participe à des programmes d'échange de ressources humaines avec Affaires étrangères, Commerce et Développement 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. Pour l'exercice se terminant le 31 mars, les transactions relatives aux contrats d'approvisionnement avec des exportateurs canadiens apparentés se sont établies comme suit :

	2015	2014
Weatherhaven Global Resources Ltd.	1 924 \$	- \$
Blue Drop Performance Learning Inc.	37	340
Cascade Aerospace Inc.	-	5 835
	1 961 \$	6 175 \$

La valeur totale du portefeuille de contrats qui restaient à exécuter visant des exportateurs canadiens apparentés pour l'exercice clos le 31 mars était la suivante:

	2015	2014
Weatherhaven Global Resources Ltd.	7 608 \$	- \$
Blue Drop Performance Learning Inc.	30	60
Cascade Aerospace Inc.	-	38 140
	7 638 \$	38 200 \$

Aucun montant n'était à recevoir ou à payer dans le cadre des transactions avec ces exportateurs canadiens le 31 mars 2015 (néant en 2014).

Le 31 mars 2015, la Corporation a conclu une entente de paiement accéléré avec Weatherhaven Global Resources Ltd, aux termes de laquelle elle a versé une avance de 4,9 millions de dollars (3,8 millions de dollars américains), assujettie à ses modalités d'escompte régulières liées aux paiements anticipés, à l'entreprise, avant d'avoir reçu le paiement de l'acheteur étranger.

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 avances sur salaire, les salaires, les cotisations de sécurité sociale, les congés annuels payés, les congés de maladie 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 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 a été la suivante :

	2015	2014
CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Avantages à court terme	158 \$	187 \$
	158 \$	187 \$
DIRIGEANTS		
Avantages à court terme	1 444 \$	1 743 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	422	401
Autres avantages à long terme	32	22
	1 898	2 166
	2 056 \$	2 353 \$

15. ENGAGEMENTS DE LOCATION

Le 26 septembre 2014, la direction a exercé son droit de résilier son bail en vigueur de 15 ans pour des espaces de bureaux à compter du 30 septembre 2015.

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 nouveau bail débuteront 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 :

	2015	2014
< 1 an	990 \$	1 961 \$
> 1 an et < 5 ans	4 704	7 745
> 5 ans	18 807	2 952
	24 501 \$	12 659 \$

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 clients étrangers et de veiller à ce que les conditions du contrat soient respectées, quelle que soit la qualité du 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 maîtrise d'œuvre et opérations liées aux services d'approvisionnement qui restait à exécuter était la suivante :

	2015	2014
< 1 an	922 284 \$	999 286 \$
> 1 an et < 3 ans	2 342 986	453 860
> 3 ans et < 5 ans	9 699 879	5 275 989
> 5 ans	5 296 627	9 400 925
Valeur totale du portefeuille de contrats	18 261 776 \$	16 130 060 \$



GOVERNANCE DE LA CORPORATION

Établie en 1946, la CCC est une société d'État dont le mandat est de faciliter les échanges commerciaux internationaux, notamment avec les gouvernements de pays étrangers, pour le compte de l'industrie canadienne. Les secteurs d'activité de la Corporation sont structurés de manière à appuyer la passation de contrats des entreprises canadiennes dans un éventail d'industries et de secteurs. La CCC négocie et exécute des arrangements contractuels de gouvernement à gouvernement qui facilitent les opérations à l'exportation des exportateurs canadiens.

En 1956, la CCC a reçu le mandat d'administrer l'APPD pour le compte du gouvernement du Canada. L'APPD prévoit que les exportations canadiennes de matériel militaire vers le DoD dont la valeur dépasse 150 000 dollars américains doivent faire l'objet d'un contrat avec la CCC. Depuis 1960, une approche semblable est en place pour la fourniture de biens et services à la National Aeronautics and Space Administration (NASA). Les dispositions de cette approche ne sont pas obligatoires, comme c'est le cas dans le cadre du programme de l'APPD, mais la NASA a tout de même choisi d'effectuer 90 % de ses achats auprès de fournisseurs canadiens par l'intermédiaire de la CCC.

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

La Corporation est instituée pour les fins suivantes

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

Chaque année, le ministre du Commerce international fournit une orientation à la CCC dans un Énoncé des priorités et des responsabilités, qui charge celle-ci de contribuer de façon intégrante à la réalisation des objectifs commerciaux du Canada.

Le portefeuille du commerce international

Le portefeuille du commerce international offre des services visant à répondre aux besoins des entreprises canadiennes qui souhaitent faire des affaires à l'étranger. La prestation de ces services est assurée par : le SDC du MAECD, qui fournit des conseils sur les marchés et des renseignements sur les contacts d'affaires et mène des activités de promotion; EDC, qui fournit des solutions en matière de financement, de garantie et d'assurance; et la CCC, qui établit des ententes avec des gouvernements étrangers et propose des services de structuration de contrats, de négociation, de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et d'approvisionnement en provenance du Canada.

La CCC, le MAECD et EDC ont renforcé leur collaboration au moyen de protocoles d'entente, qui seront réexaminés périodiquement, afin d'accroître les résultats collectifs des activités des trois organisations. Le gouvernement du Canada s'est fixé un programme commercial ambitieux et est fermement déterminé à accroître le nombre d'accords de libre-échange (ALE) avec d'autres pays. Le PAMM cible les marchés qui comptent pour les entreprises canadiennes et veille à la promotion des intérêts canadiens sur ces marchés. Pour ce faire, il accorde la priorité à la réalisation d'activités commerciales et à la mise à profit de l'ensemble d'outils commerciaux du Canada comme moyen d'assurer la réussite commerciale. La CCC agit à titre d'organisation commerciale complémentaire au regard de l'exécution de ces orientations stratégiques, étant donné qu'elle garantit ou crée l'accès à des marchés dans des secteurs qui sont généralement exclus des accords commerciaux, comme la défense et la sécurité, ou alors à de nouveaux marchés dans des pays avec lesquels le Canada n'a pas encore conclu d'ALE.

L'expertise de la CCC en matière de passation de contrats et d'approvisionnement est complémentaire aux services de promotion du commerce et aux produits financiers offerts par le MAECD et EDC respectivement. En outre, elle contribue de manière concrète au commerce grâce à l'exécution de contrats de gouvernement à gouvernement dans des marchés prioritaires. De concert avec ses partenaires et d'autres intervenants, la CCC vient renforcer la compétitivité des exportateurs canadiens, y compris les PME.

Gouvernance 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. Elle compte deux sources de financement distinctes : les crédits alloués par le Parlement du Canada et les frais perçus par ses offres de services.

La CCC a son siège à Ottawa (Ontario) et elle compte environ 140 employés. Bien qu'elle soit régulièrement à la recherche de professionnels de la passation de contrats et de l'approvisionnement compétents pour livrer ses services uniques, l'attrition normale et un faible roulement ont fait en sorte que son effectif est demeuré relativement stable au cours des deux dernières années.

La majorité des employés de la CCC sont membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) (groupe CCC). L'IPFPC est le seul syndicat qui compte des membres à la CCC. Les effectifs de la CCC sont composés de 104 employés syndiqués (73 %) et de 32 employés exemptés et cadres de direction (27 %). L'effectif de la Corporation est représentatif du caractère multiculturel de la société canadienne et il possède des compétences, des connaissances et des capacités linguistiques diverses qui permettent à l'organisation de gérer efficacement des contrats avec des acheteurs de gouvernements étrangers de plusieurs régions du monde.

Outre la *Loi sur la CCC*, la Corporation adhère également aux lois fédérales qui suivent, ainsi qu'à toute nouvelle loi ou politique ou tout nouveau règlement qui vise les sociétés d'État, conformément à la partie I de l'annexe III de la LGFP

- 1) *la Loi sur la gestion des finances publiques*
- 2) *la Loi sur la protection des renseignements personnels*
- 3) *la Loi sur l'accès à l'information*
- 4) *la Loi fédérale sur la responsabilité*
- 5) *la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- 6) *la Loi sur les langues officielles*
- 7) *la Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*
- 8) *la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*

Les exigences en matière d'établissement de rapports énoncées à l'article 71 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* ne s'appliquaient à aucun projet de la CCC en 2014-2015.

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. De plus, 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 26 novembre 2014, la CCC a tenu sa septième assemblée publique annuelle à Ottawa, en Ontario.

Conseil d'administration

Aux termes de la *Loi sur la CCC* et de la partie X de la LGFP, le Conseil d'administration est responsable de l'intendance de la Corporation. Il rend compte des activités de la Corporation et veille à ce que cette dernière mette en œuvre comme il se doit sa politique officielle au nom du gouvernement du Canada. À cette fin, il dirige et conseille l'équipe de gestion de la CCC et il établit l'orientation stratégique à long terme de l'organisation, conformément aux directives du ministre du Commerce international telles qu'elles sont formulées dans son Énoncé annuel des priorités et des responsabilités.

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 est composé d'un président, du président et chef de la direction, et d'au plus neuf et d'au moins cinq administrateurs. Le président du Conseil et le président et chef de la direction sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre du Commerce international, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil.

Les administrateurs ont un mandat qui ne peut dépasser quatre ans, alors que le président et chef de la direction reste en poste aussi longtemps que le gouverneur en conseil le juge approprié. Le ministre du Commerce international nomme des administrateurs qui représentent le milieu des affaires canadien et le gouvernement fédéral, 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 sous-comités, notamment le Comité des opérations, le Comité de gouvernance et des ressources humaines et le Comité de vérification. Les comités se penchent sur les questions liées à leur mandat respectif qui sont portées à l'attention du Conseil.

Comités du Conseil

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 d'une valeur estimée à plus de 100 millions de dollars et toutes les modifications importantes à ces projets, 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 pour 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.

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 et les procédés de gouvernance en vue de l'établissement de priorités organisationnelles y compris la stratégie de communication, de gestion du rendement et de ressources humaines, et l'approche de la CCC en matière de responsabilité sociale des entreprises, de gestion du rendement

et de ressources humaines. En outre, le Comité embauche un tiers chaque année pour mener une autoévaluation du conseil, qui permet de renforcer la gouvernance et d'accroître l'efficacité au sein de ce dernier. Il cerne et recommande, sur demande, des candidats pour doter les postes d'administrateurs, y compris ceux du président du conseil d'administration et du président et chef de la direction, aux fins d'évaluation par le ministre du Commerce international. 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.

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, à ce qu'elle ait en place des fonctions de vérification et des processus d'établissement de rapports précis, et à ce qu'elle adopte des pratiques conformes à l'éthique dans le cadre de ses activités. Le Comité supervise la vérification financière annuelle, la fonction de vérification interne et le respect des exigences du BVG. Le directeur de la Vérification interne et des représentants du BVG participent à toutes les réunions du Comité de vérification.

Le Conseil 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 DES COMITÉS

(AU 31 MARS 2015)

ADMINISTRATEUR	VÉRIFICATION	OPÉRATIONS	GOUVERNANCE ET RESSOURCES HUMAINES
Ray Castelli (président du Conseil)	<i>Membre nommé d'office</i>	<i>Membre nommé d'office</i>	<i>Membre nommé d'office</i>
Dwayne Lucas	-	-	X
Martin Gagné	-	Président	-
Claude Robillard	X	-	-
Scott Player	Président	-	-
Derrick Rowe	-	X	-
Andrew Saxton	X	-	X
Stephen Sorocky	-	-	Président
Daniela Bassan	-	X	-
Nicole Verkindt	X	-	-
Martin Zablocki (président et chef de la direction)	-	<i>Membre nommé d'office</i>	<i>Membre nommé d'office</i>

PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(AU 31 MARS 2015)

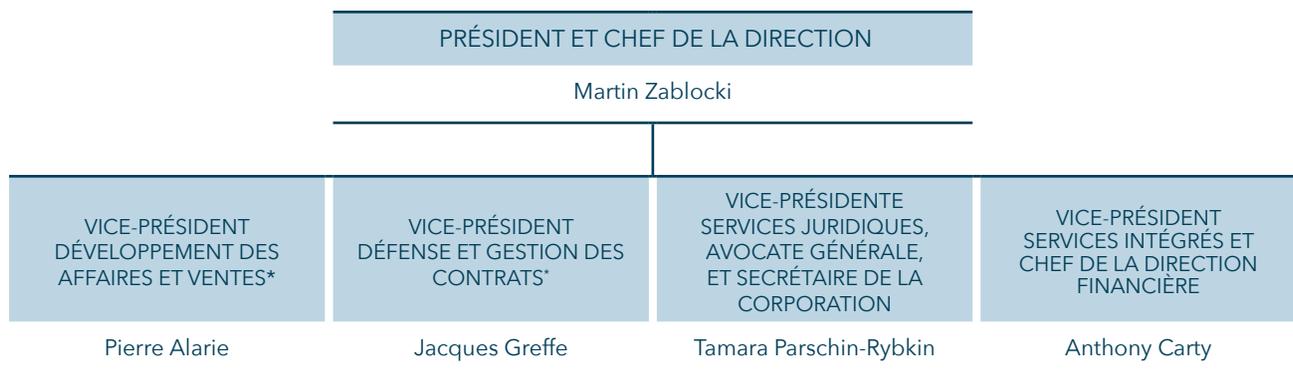
ADMINISTRATEUR	MAI 2014	SEPTEMBRE 2014	JANVIER 2015	MARS 2015
Ray Castelli (président du Conseil)	X	X	X	X
Scott Player	X	X	X	X
Martin Gagné	X	X	X	X
Claude Robillard*	-	X	X	X
Derrick Rowe	X	-	X	X
Andrew Saxton	X	X	X	X
Stephen Sorocky	X	X	X	X
Dwayne Lucas	X	X	X	X
Daniela Bassan	X	X	X	X
Nicole Verkindt	X	X	X	X
Martin Zablocki (président et chef de la direction)	X	X	X	X

Nota* - M. Robillard a été nommé au conseil d'administration le 13 juin 2014

Comité de la haute direction

À titre de chef de la direction, le président est responsable d'orienter et de gérer les activités de la Corporation. Avec l'approbation du conseil d'administration, le Comité de la haute direction, composé du président et des quatre vice-présidents, fixe les priorités organisationnelles afin que la CCC puisse atteindre ses objectifs stratégiques, conformément à son mandat. 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 chef de la direction, sont établis en fonctions d'échelles salariales alignées sur les échelles salariales des cadres de direction de la fonction publique du 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 chef de la direction 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.



Nota*: Pierre Alarie a occupé le poste de vice-président, Développement des affaires et Ventes jusqu'à l'annonce de sa nomination au poste d'ambassadeur du Canada au Mexique, le 4 mars 2015. Jacques Greffe, vice-président, Défense et Gestion des contrats, assumera provisoirement le rôle de vice-président, Développement des affaires et Ventes, en 2015, jusqu'à ce qu'une personne ait été officiellement désignée pour remplacer M. Alarie.

La Corporation compte trois unités opérationnelles et une unité fonctionnelle. Les trois unités opérationnelles sont Développement des affaires et Ventes, Défense et Gestion des contrats et Services juridiques. Ces unités opérationnelles permettent à la Corporation d'aider plus activement les exportateurs canadiens à accroître leurs ventes et renforcent la prestation de ses services principaux de gestion de contrats. L'unité fonctionnelle des Services organisationnels a pour mandat de veiller à ce que les activités menées soient conformes à la stratégie de la CCC et à ce que les ressources, les systèmes et le cadre de gestion du risque de la Corporation permettent de répondre aux besoins opérationnels et stratégiques liés à ces activités. Chaque unité de la Corporation est dirigée par un vice-président, responsable du rendement et des résultats de l'organisation.

COMITÉ DU RISQUE ET DES OCCASIONS D'AFFAIRES

Ce Comité a été établi en tant que comité consultatif auprès du chef de la direction de la Corporation pour étudier, au moyen d'un vaste processus de consultation, les enjeux qui ont des répercussions sur la gestion et l'orientation générales de la Corporation. Il analyse les enjeux sur les plans stratégique, opérationnel et transactionnel, en tenant compte des catégories de risques définies dans le cadre de gestion du risque d'entreprise de la CCC. Le Comité a les responsabilités qui suivent :

- Promouvoir un juste équilibre entre la gestion du risque et la recherche d'occasions d'affaires dans les limites de la tolérance au risque de la CCC, principalement par l'examen et l'évaluation de projets à différentes étapes de leur cycle de vie.
- Formuler des recommandations concernant des projets, y compris concernant les frais de service, et veiller à ce que les ressources s'harmonisent avec les stratégies approuvées.
- Évaluer et garantir l'harmonisation des objectifs ministériels avec le cadre de gestion du risque d'entreprise de la CCC.

COMITÉ DE CONFORMITÉ EN MATIÈRE D'INTÉGRITÉ

Ce Comité a été mis sur pied pour résoudre les problèmes liés à l'éthique et à l'intégrité qui pourraient avoir une incidence sur les relations d'affaires que la CCC entretient avec les exportateurs canadiens. Le Comité est composé de membres de la direction responsables du risque, des services juridiques, du développement des affaires et des ventes et de la stratégie organisationnelle de la Corporation. Le mandat de surveillance du Comité est étroitement lié à celui du Comité du risque et des occasions d'affaires. Ses rôles et ses responsabilités sont les suivants :

- Promouvoir des normes éthiques élevées et veiller à leur adoption dans toutes les relations d'affaires de la Corporation.
- Veiller à l'harmonisation du cadre de diligence raisonnable de la Corporation avec les efforts internationaux de lutte contre la corruption des représentants des gouvernements étrangers.
- Examiner les profils des exportateurs canadiens des points de vue de l'éthique et de l'intégrité, dans le contexte de possibilités d'exportations précises, et présenter des recommandations au Comité du risque et des occasions d'affaires.



ANNEXE A - CONSEIL D'ADMINISTRATION



RAY CASTELLI

*Président-directeur général
Weatherhaven*

BURNABY, COLOMBIE-BRITANNIQUE

M. Ray Castelli est président-directeur général de la société Weatherhaven, un important fournisseur de systèmes d'abris redéployables. Avant de se joindre à Weatherhaven, M. Castelli était le président-directeur général de Naikun Wind Development Inc., une société d'énergie éolienne établie à Vancouver. Il a œuvré pendant 12 ans dans le domaine du développement des affaires à l'échelle internationale dans le secteur des ressources naturelles. Au cours de cette période, il a été cofondateur et vice-président principal de Quadrem, une entreprise spécialisée dans les services d'approvisionnement créée par dix-neuf des plus grandes entreprises mondiales des secteurs minier et métallurgique, ainsi que directeur du développement organisationnel d'Alcan Aluminum Ltd. Fort de sa vaste expérience dans le monde des affaires, M. Castelli a été conseiller principal auprès du British Columbia Business Council, de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS), et de différents groupes de travail ministériels au niveau fédéral, y compris le Comité consultatif du ministre du Commerce et le Groupe d'experts du ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux sur la réforme de l'achat de matériel militaire. M. Castelli a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 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. M. Saxton a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2010, et reconduit dans ces fonctions le 30 avril 2015.



STEPHEN J. SOROCKY
Président-directeur général
LxData Inc.

TORONTO, ONTARIO

M. Stephen Sorocky est président-directeur générale de LxData Inc. Auparavant, il a rempli les fonctions de président et chef de la direction de Virtek Vision International Inc., de directeur de Dynacon Inc., de vice-président et directeur général de la Robotique spatiale de Spar Aerospace Ltd., et vice-président, Secteur de la fabrication, de Electronic Data Systems of Canada. Il a par ailleurs fondé Exigent Innovations Inc., un cabinet de conseil sur l'expansion des entreprises de technologie. M. Sorocky est un cadre supérieur accompli dans le domaine de la haute technologie, ayant acquis une vaste expérience professionnelle dans des sociétés de capital-risque ouvertes ou subventionnées. Il possède par ailleurs une grande expérience à des postes de niveau supérieur et en ce qui a trait à l'expansion des affaires dans le secteur de la technologie et de l'aérospatiale. M. Sorocky a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007, puis reconduit dans cette fonction le 14 décembre 2010.



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 occupe également le poste de président exécutif de Bluedrop Performance Learning Inc., une entreprise d'apprentissage en ligne et un fournisseur de formation et de simulation au secteur de la défense ayant remporté plusieurs prix. M. Rowe a siégé aux conseils d'administration de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et de Tennis Canada. En 2001, M. Rowe a été nommé président de FPI Limited, puis, de 2002 à 2005, il a également assumé le poste de directeur général de l'entreprise. Il a 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) et au sein de divers comités consultatifs sur le commerce international pour le compte du gouvernement du Canada. Le milieu des affaires lui a attribué plusieurs prix en reconnaissance de son leadership : le prix « 40 Canadiens performant 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 lié 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.



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. Avant de commencer à travailler pour CAE, M. Gagné était major au sein des Forces armées canadiennes, où il servait en tant qu'officier supérieur du génie aérospatial et œuvrait également au sein de l'unité de génie logiciel des systèmes d'armes des CF-18. Il siège au conseil d'administration de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et est membre du comité consultatif du sous-ministre adjoint (Matériels), du ministère de la Défense nationale. M. Gagné a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 février 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 7 février 2013.



DWAYNE LUCAS

Président, Lucas Aero Strategies Inc.

ABBOTSFORD, COLOMBIE-BRITANNIQUE

Jusqu'en juin 2014, lorsqu'il a démarré sa propre entreprise, M. Dwayne Lucas, Ing., OMM, CD2, B. Ing. (à la retraite), était 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 janvier 2009 en tant que 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 dans 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. M. Lucas 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 également 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. Il est membre du conseil d'administration (administrateur) du Panthéon de l'Aviation du Canada et est responsable de la recherche et le développement à AIAC Pacific. M. Lucas a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 juin 2013.



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 l'ensemble du 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. Elle possède également une certification de gestionnaire de projets juridiques. 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, et a participé à des initiatives de réforme du droit au Canada et en Europe. M^{me} Bassan a été nommée au conseil d'administration de la CCC le 17 décembre 2013.



NICOLE VERKINDT

Présidente
OMX

TORONTO, ONTARIO

M^{me} Nicole Verkindt est présidente d'OMX (theomx.com), une entreprise qu'elle a fondée en 2011 qui offre aux entrepreneurs faisant des affaires avec les gouvernements une plateforme logicielle internationale pour gérer leurs obligations de contrepartie dans les industries de la défense, de l'aérospatiale et de la sécurité. L'entreprise suit également l'impact économique des marchés publics, et en fait état, dans le cadre de son activité d'analyse de données. Avant de travailler pour OMX, M^{me} Verkindt a occupé différents postes au sein d'une PME du secteur de la défense : 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 plusieurs 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. Elle siège également au conseil consultatif du programme de maîtrise en affaires internationales de l'École Munk des affaires étrangères. 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 membre 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 février 2014.



ANNEXE B - COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION



MARTIN ZABLOCKI

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

M. Martin Zablocki est Président et Chef de la direction de la Corporation commerciale canadienne (CCC). Avant sa nomination au poste de Président et Chef de la direction, M. Zablocki a occupé plusieurs postes de cadre supérieur au sein de la Corporation, notamment à titre de vice-président exécutif et chef de l'exploitation et de conseiller principal auprès du président. M. Zablocki avait pour responsabilités de prodiguer des conseils stratégiques et de diriger l'ensemble des activités relatives aux opérations de la CCC, en mettant l'accent sur le développement stratégique des affaires et des ventes. De plus, M. Zablocki a occupé les postes de vice-président, Risque et Finances et chef de la direction financière, ainsi que de vice-président, Stratégie et Développement organisationnel. Avant de se joindre à l'équipe de la CCC, M. Zablocki avait cumulé 17 années d'expérience au sein du gouvernement du Canada, en dirigeant les opérations à l'échelle régionale et nationale à l'Agence du revenu du Canada, à Pêches et Océans Canada et à Industrie Canada. M. Zablocki possède deux accréditations professionnelles, expert en évaluation d'entreprise et comptable en management accrédité, et a siégé en qualité de bénévole à divers comités et conseils d'administration.



ANTHONY CARTY

VICE-PRÉSIDENT, SERVICES INTÉGRÉS, ET CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

M. Anthony Carty a rallié les rangs de la CCC en avril 2012 à titre de vice-président, Risque et Finances, et chef de la direction financière. M. Carty a été auparavant vice-président et chef de la direction financière de i2 Holdings, une filiale d'IBM Company, où il a dirigé l'équipe responsable des questions financières et opérationnelles, y compris en matière de finances et de comptabilité, de technologies de l'information et de systèmes opérationnels. i2 a été achetée en 2011 par IBM à Silver Lake Sumeru, un investisseur privé de premier ordre dans les technologies et les industries de croissance connexes. M. Carty compte plus de 18 années d'expérience dans des postes liés aux finances et à la comptabilité, à la fois au sein d'organismes publics, dans le milieu des opérations ainsi que de l'investissement en capital axé sur les entreprises de fabrication de logiciels et de produits de haute technologie. Il a été directeur de la vérification de la pratique des hautes technologies de PricewaterhouseCoopers, à Boston, au Massachusetts, où il a obtenu le titre de « Certified Public Accountant ».



TAMARA PARSCHIN-RYBKIN

SERVICES JURIDIQUES, AVOCATE GÉNÉRALE ET
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE LA CORPORATION

M^{me} Tamara Parschin-Rybkin a été nommée vice-présidente des Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation en septembre 2006. Au cours des années qui ont précédé sa nomination à la Corporation, elle a été avocate-conseil au ministère de la Justice, et a à ce titre notamment été avocate principale auprès de la CCC, de 1996 à 2006, et auparavant avocate principale auprès du ministère des Transports, au cours de la commercialisation des services de navigation aérienne civile du Canada, qui ont été confiés à Nav Canada. Elle a aussi été avocate générale auprès de l'équipe de négociation sur le commerce intérieur d'Industrie Canada et de Ressources naturelles Canada ainsi qu'avocate principale dans le cadre du Projet de développement Hibernia et des négociations des Accords sur les hydrocarbures extracôtiers avec Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse.



PIERRE ALARIE

VICE-PRÉSIDENT, DÉVELOPPEMENT DES
AFFAIRES ET VENTES

M. Pierre Alarie s'est joint à l'équipe de la CCC en novembre 2009, à titre de vice-président, Développement des affaires et Ventes. Fort de près de 30 années d'expérience dans ce domaine, M. Alarie a passé 17 ans à l'étranger pour promouvoir et appuyer les exportateurs canadiens. À titre de délégué commercial, il a été affecté à Lagos, au Nigéria, et à Santiago, au Chili. Il a travaillé pendant 20 ans dans le secteur privé, surtout à l'étranger, où il a contribué au succès de plusieurs entreprises canadiennes comme Bombardier, SNC-Lavalin et la Banque Scotia. M. Alarie est parfaitement trilingue (français, anglais et espagnol). M. Alarie a été nommé ambassadeur du Canada au Mexique en mars 2015 par les ministres des Affaires étrangères et du Commerce international.



MARIETTE FYFE-FORTIN

VICE-PRÉSIDENTE, STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

M^{me} Mariette Fyfe-Fortin s'est jointe à la CCC en novembre 2009 à titre de vice-présidente, Stratégie et Développement organisationnel. Avant de faire partie de l'équipe de la CCC, elle était la directrice générale des Services d'acquisition du Groupe des matériels au ministère de la Défense nationale. M^{me} Fyfe-Fortin compte 20 années d'expérience dans des postes de direction touchant la gestion des approvisionnements et des acquisitions, les politiques et la planification stratégique, la gestion des biens immobiliers, les services ministériels et la gestion de projets au gouvernement fédéral. Elle a mené avec succès plusieurs grandes initiatives complexes de gestion de la transformation et du changement autant au MDN qu'à TPSGC. Alors qu'elle était la représentante ministérielle de TPSGC, elle a dirigé toutes les activités du Ministère dans le cadre de bon nombre d'événements internationaux, du Sommet de l'APEC de 1997 au Sommet du G-8 de 2002 à Kananaskis. Elle a conseillé des ministres et des hauts fonctionnaires sur des questions interministérielles et gouvernementales cruciales. Elle vient de terminer un mandat de deux ans à titre de membre du Comité consultatif des SMA sur l'apprentissage auprès du greffier du Conseil privé. M^{me} Fyfe-Fortin est architecte paysagiste membre de l'Association des architectes paysagistes du Québec et de l'Association des architectes paysagistes du Canada. M^{me} Fyfe-Fortin a pris sa retraite de la CCC en décembre 2014.



JACQUES GREFFE

VICE-PRÉSIDENT, APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE ET GESTION DES CONTRATS

M. Jacques Greffe s'est joint à l'équipe de la CCC en novembre 2009, à titre de vice-président, Approvisionnement de la défense et Gestion des contrats. Auparavant, il avait été directeur général des Acquisitions commerciales et de la Gestion des approvisionnements à TPSGC. M. Greffe compte plus de 27 années d'expérience dans le domaine de l'approvisionnement et de la passation de contrats au sein du gouvernement fédéral du Canada, essentiellement avec le MDN et TPSGC. Il a également rempli les fonctions de conseiller spécial pour un certain nombre d'initiatives ministérielles et interministérielles liées à l'approvisionnement, en raison de sa vaste expérience dans ce domaine. *M. Greffe assume également les fonctions de vice-président, Développement des affaires et Ventes, sur une base intérimaire depuis le 4 mars 2015.*



ANNEXE C - GLOSSAIRE

ACD	accord de coopération en matière de défense	GTSR	Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction du Canada
ACI	Affaires commerciales internationales	IDEX	International Defence Exhibition
ADC	attaché de défense du Canada	IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
AIAC	Association des industries aérospatiales du Canada	LCAPE	Loi sur la corruption d'agents publics étrangers
AICDS	Association des industries canadiennes de défense et de sécurité	LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
ALE	accord de libre-échange	MAECD	Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
APPD	Accord sur le partage de la production de défense	MDN	Ministère de la Défense nationale
AUSA	Association of the United States Army	NASA	National Aeronautics and Space Administration
BADC	Bangladesh Agricultural Development Corporation (corporation de développement agricole du Bangladesh)	PAMM	Plan d'action sur les marchés mondiaux
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada	PE	Protocole d'entente
CCC	Corporation commerciale canadienne	PME	petites et moyennes entreprises
DLA	Defense Logistics Agency	PPM	Programme de partenariat mondial
DoD	Département de la Défense des États-Unis	PPP	partenariats public-privés
DSM	Défense et sécurité mondiales	PPP Canada	Partenariats public-privé Canada
EDC	Exportation et développement Canada	RSE	Responsabilité sociale des entreprises
FMS	programme américain de ventes de matériel militaire à l'étranger	SAMD	Stratégie d'approvisionnement en matière de défense
GRE	Gestion du risque d'entreprise	SDC	Service des délégués commerciaux
		TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
		VCS	Valeur des contrats signés
		\$US	dollar américain