



# AU SERVICE DE LA **CROISSANCE** DES EXPORTATIONS CANADIENNES

RAPPORT ANNUEL 2015-2016

# L'AGENCE CANADIENNE DE PASSATION DE CONTRATS INTERNATIONAUX DE GOUVERNEMENT À GOUVERNEMENT

## 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 EST 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 pour la passation de contrats et la responsabilité sociale des entreprises.

## COMPÉTITIVITÉ

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



350, rue Albert, bureau 700 Ottawa (Ontario) K1A 0S6  
Téléphone : 613-996-0034 Télécopieur : 613-995-2121  
Sans frais au Canada et aux États-Unis : 800-748-8191  
[www.ccc.ca/fr-ca](http://www.ccc.ca/fr-ca)

Corporation commerciale canadienne et le logo de la Corporation commerciale canadienne constituent des marques de commerce de la Corporation commerciale canadienne. Toutes autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'information présentée peut être modifiée sans préavis. La Corporation commerciale canadienne n'est aucunement responsable des renseignements inexacts qui pourraient se trouver dans le présent rapport. © Corporation commerciale canadienne, 2016. Tous droits réservés.



# TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT DE 2015-2016 .....	2
MESSAGE DU PRÉSIDENT PAR INTÉRIM .....	3
MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION .....	4
CROISSANCE DES EXPORTATIONS CANADIENNES .....	6
RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE 2015-2016 .....	16
COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION .....	19
ENGAGEMENT DE LA CCC À L'ÉGARD DE LA GESTION DU RENDEMENT ET DU RISQUE .....	29
RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS .....	33
INDEPENDENT AUDITOR'S REPORT .....	34
ÉTATS FINANCIERS .....	36
GOVERNANCE DE LA CORPORATION .....	61
CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	68
SENIOR MANAGEMENT COMMITTEE .....	71
GLOSSAIRE .....	73



# POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT DE 2015-2016

**992 M \$**

VALEUR DES CONTRATS  
SIGNÉS (VCS)

**70**

NOMBRE DE PAYS DANS  
LESQUELS LA CCC OPÉRAIT  
OU AVAIT DES ACTIVITÉS

**30 943**

NOMBRE D'EMPLOIS QUE LA  
CCC A AIDÉ À CRÉER OU À  
MAINTENIR AU CANADA

**2,8 G \$**

VALEUR DES OPÉRATIONS  
COMMERCIALES

**145**

NOMBRE DE FOURNISSEURS  
CANADIENS UTILISANT LES  
SERVICES CONTRACTUELS  
DE LA CCC

**>30 %**

LES PETITES ET MOYENNES  
ENTREPRISES (PME) DE  
PARTOUT AU CANADA  
REPRÉSENTENT PLUS DE  
30 % DES TRANSACTIONS  
COMMERCIALES DE LA CCC

**95**

NOMBRE DE FOURNISSEURS  
CANADIENS DANS LE  
CADRE DE L'ACCORD  
SUR LE PARTAGE DE  
LA PRODUCTION DE  
DÉFENSE (APPD) AVEC  
LES ÉTATS-UNIS

## MESSAGE DU PRÉSIDENT PAR INTÉRIM



Je suis très fier des réalisations de la Corporation commerciale canadienne (CCC) en 2015-2016. Malgré la faible croissance persistante de l'économie mondiale, la CCC a été présente dans un plus grand nombre de pays et dans un large éventail de secteurs et a aidé à créer ou à maintenir plus de 30 000 emplois au Canada, soit davantage que l'année précédente. Ces réalisations dignes de mention découlent de l'orientation stratégique que la CCC a adoptée en 2015-2016; faire croître les exportations canadiennes grâce à des efforts de développement d'affaires ciblés et axés sur la collaboration; respecter les priorités et orientations commerciales du gouvernement du Canada; et faire preuve d'une responsabilité sociale exemplaire, tout en respectant l'esprit des initiatives de limitation et de rentabilité des dépenses.

Je suis particulièrement fier des investissements stratégiques que la CCC a réalisés dans son personnel, ses processus et ses systèmes. Grâce à ces investissements, la CCC a pu cerner et gérer un large éventail de débouchés à l'exportation dans divers secteurs industriels.

Au cours de cette dernière année, l'orientation stratégique de la CCC a consisté notamment à investir afin d'établir une présence dans des marchés clés, à donner suite aux priorités des actionnaires et à maintenir un solide régime de gestion du risque. Ces efforts visent à assurer la solidité future de la CCC. La Corporation a continué d'améliorer ses efficacités opérationnelles et de simplifier ses processus, tout en respectant le programme général du gouvernement concernant le commerce, la compétitivité et la création d'emplois. Dans le futur, la CCC accroîtra sa présence dans des pays étrangers, offrira un meilleur soutien aux exportateurs et elle élargira l'accès aux marchés étrangers pour les exportateurs canadiens.

La CCC peut compter sur un Conseil d'administration dévoué qui est fier d'assumer ses responsabilités de surveillance de la Corporation. Les principales fonctions du Conseil ont trait à l'intendance, au développement de la gouvernance et à la surveillance de la stratégie de la Corporation. Au nom du Conseil, je tiens à remercier notre ancien président, Ray Castelli. Nous avons accompli de bien grandes choses sous sa présidence, notamment l'amélioration de la gouvernance et du fonctionnement du Conseil, tout en favorisant l'amélioration de la capacité de développement commercial de la CCC.

Je tiens également à remercier notre président et chef de la direction, Martin Zablocki, l'équipe de la haute direction de la Corporation ainsi que tout le personnel de la CCC. Nous souhaitons collaborer avec les exportateurs actuels et de nouveaux exportateurs en 2016-2017, ce qui mènera vers une plus grande prospérité des entreprises et un nombre accru d'emplois partout au Canada.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stephen J. Sorocky', written in a cursive style.

STEPHEN J. SOROCKY  
Président intérimaire du Conseil d'administration

# MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION



La CCC a continué de croître et de se renforcer en 2015-2016, concluant des contrats d'une valeur totale de 992 millions de dollars grâce à des activités de sensibilisation ciblées auprès des exportateurs canadiens vers quelque 70 marchés cibles, dont l'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Asie. Ce succès témoigne de l'importance primordiale pour la CCC d'offrir un service exceptionnel aux différents fournisseurs canadiens, tout en accroissant son efficacité et en exerçant un meilleur contrôle sur ses coûts.

De façon générale, la Corporation a su faire preuve de souplesse et s'adapter à la conjoncture économique, et elle est demeurée un atout à la fois pour le gouvernement du Canada en ce qui concerne la mise en œuvre de ses priorités en matière de commerce international, et pour les exportateurs canadiens qui ont besoin d'aide pour accéder aux marchés concurrentiels. Les échanges commerciaux internationaux facilités par la Corporation contribuent à la création et au maintien d'emplois ainsi qu'à la viabilité économique du Canada. Je suis fier de souligner qu'en 2015-2016, l'exécution de contrats de la CCC d'une valeur supérieure à 2,8 milliards de dollars dans le monde entier a contribué à la création ou au maintien de plus de 30 900 emplois dans divers secteurs de l'économie canadienne.

Bien que le mandat de la CCC consiste à appuyer tous les secteurs industriels, la Corporation vise principalement les secteurs de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et des infrastructures. Ces industries contribuent de façon stratégique à l'économie du Canada en ce qui concerne l'emploi, l'innovation, la productivité, la recherche et le développement, le produit intérieur brut (PIB) ainsi que les échanges commerciaux. L'industrie aérospatiale du Canada emploie à elle seule plus de 180 000 Canadiens et contribue à hauteur de 29 milliards de dollars au PIB du pays chaque année.<sup>1</sup> Dans l'ensemble, le secteur canadien de la défense et de la sécurité est un chef de file en matière d'innovation et de recherche-développement. Ces entreprises, principalement des PME, soutiennent environ 63 000 emplois à salaire élevé, et près d'un tiers des employés sont des ingénieurs, des scientifiques, des chercheurs, des techniciens et des technologues.<sup>2</sup>

Compte tenu de la ténacité des défis économiques mondiaux, je suis très fier des résultats obtenus par la CCC pour le compte d'exportateurs canadiens. Je suis très optimiste quant à l'avenir de la communauté des exportateurs du Canada. Certes, des défis subsistent, mais de nombreux débouchés sont offerts dans des secteurs et des marchés particuliers. Ainsi, pour garantir la diversification du portefeuille des projets de la CCC, on accordera davantage la priorité à d'autres secteurs industriels, notamment les soins de santé, les technologies propres et les énergies renouvelables. Ces secteurs offrent d'importants débouchés à l'échelle mondiale, car des tendances en matière d'urbanisation et de protection de l'environnement continuent de prendre forme.

1 Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC), « AIAC Guide de l'industrie aérospatiale du Canada », <http://aiac.ca/fr/aiac-guide-de-lindustrie-aerospatiale-du-canada/> (2015-2016)

2 Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS), « At a Crossroads, Canadian Defence Policy and the Canadian Defence Industrial Base » (en anglais), [https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/File/Events2016/DefenceReview/CADSI\\_Defence\\_Review\\_2016\\_Submission.pdf](https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/File/Events2016/DefenceReview/CADSI_Defence_Review_2016_Submission.pdf) (2016)

La réussite sur les marchés internationaux concurrentiels dépend largement de l'établissement et du maintien de relations de confiance avec les clients et les intervenants clés. À cet effet, la CCC a accordé la priorité, en 2015-2016, à la mise en place de stratégies innovatrices afin de tirer profit des relations commerciales croissantes qui ont été établies à l'étranger ainsi que de l'amélioration du service à la clientèle. Par conséquent, la CCC a mis l'accent sur le développement des affaires et a établi une présence en Amérique latine en 2015-2016 afin d'aider les exportateurs canadiens à accroître leurs ventes dans cette région cible. Ces efforts ont mené à de meilleures relations avec les acheteurs de gouvernements étrangers, notamment au Pérou, en Colombie, en Équateur et au Chili.

La CCC est demeurée un pilier important et stratégique de l'approche pangouvernementale visant à favoriser le commerce international. Conformément à la priorité commerciale du gouvernement, qui consiste à aider les PME, je suis fier de préciser que, cette année, la CCC a appuyé 48 PME de toutes les régions du pays, ce qui représente plus de 30 % de sa clientèle. La majeure partie de cet appui a été fournie aux secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité, et dans une grande mesure dans le cadre de l'APPD avec les États-Unis.

En outre, en 2015-2016, la CCC a déménagé son siège social à Ottawa, en Ontario, après trente années passées dans ses précédents bureaux. En plus des économies réalisées, ce déménagement a permis d'améliorer le flux des travaux en optimisant l'emplacement des groupes fonctionnels dans le nouvel espace. Le déménagement a nécessité une planification importante et la participation du personnel, et je suis heureux d'annoncer que le milieu de travail mis en place est à la fois efficient et inspirant et qu'il a permis d'améliorer la collaboration au sein des équipes et entre celles-ci.

Du point de vue du leadership, le Comité de la haute direction de la CCC continue d'évoluer et de changer. En octobre 2015, la CCC a nommé Cameron McKenzie au poste de vice-président, Développement des affaires et Ventes. Ayant dirigé des équipes chargées du développement des affaires au Canada et à l'étranger, M. McKenzie a à son actif une grande expérience dans ce domaine. Le Comité de la haute direction de la CCC a également été renforcé par l'arrivée d'Ernie Briard en janvier 2016 comme nouveau vice-président, Services corporatifs, et chef de la direction financière. M. Briard a une vaste expérience de la gestion et un savoir-faire à cet égard après avoir dirigé des équipes des finances dans le secteur public et le secteur privé. Pour finir, j'aimerais remercier Anthony Carty, qui a occupé le poste de vice-président, Services corporatifs, et chef de la direction financière de mars 2012 à octobre 2015. M. Carty a apporté à l'organisation compétences, énergie et orientation, et il a été à l'origine de belles réalisations. Il quitte la CCC à un moment où celle-ci a une stratégie claire et bien établie, un effectif compétent et efficace et où elle est bien positionnée pour réussir dans les nombreuses années à venir.

La CCC peut compter sur un Conseil d'administration dévoué qui a à cœur le mandat et la proposition de valeur de la Corporation. C'est dans ce contexte que j'aimerais remercier Ray Castelli, qui a été président du Conseil d'administration de décembre 2012 à janvier 2016, pour son orientation et son leadership. Nous lui sommes reconnaissants de la croissance et de l'évolution qu'a connues la Corporation sous sa direction.

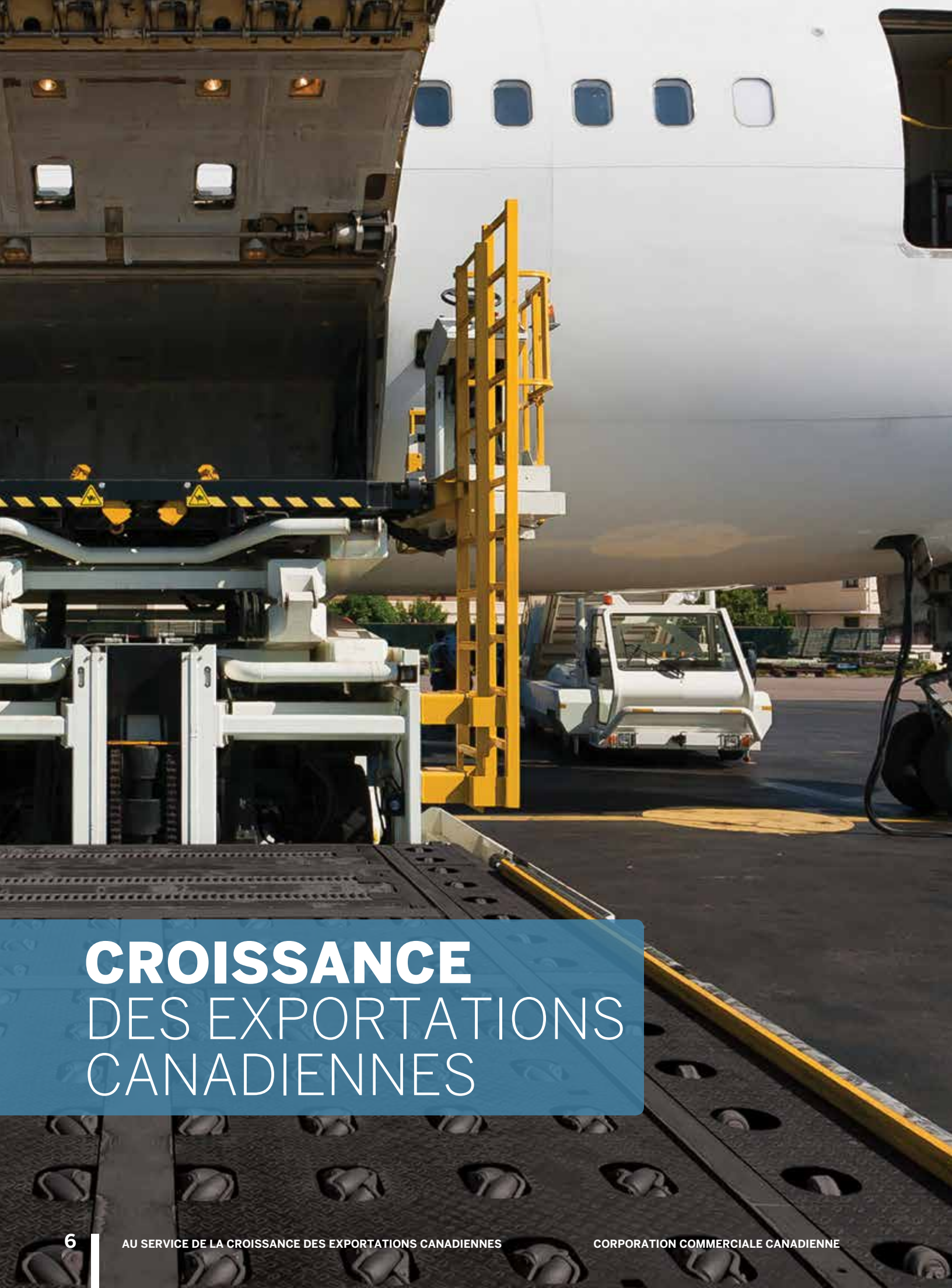
En terminant, le présent rapport annuel souligne le magnifique travail du personnel dévoué de la CCC. Nos employés jouent un rôle essentiel dans tous les aspects de notre travail et constituent notre ressource la plus précieuse. Je tiens donc à exprimer ma plus profonde reconnaissance à toute l'équipe de la CCC et je partage son enthousiasme dans la poursuite de notre mission visant à favoriser la croissance des exportations canadiennes.

Cordialement,



MARTIN ZABLOCKI  
Président et chef de la direction





# CROISSANCE DES EXPORTATIONS CANADIENNES



Le Plan d'entreprise de la CCC de 2015-2016 à 2019-2020 est axé sur une priorité stratégique : *Accroître les exportations canadiennes*. Cette priorité stratégique repose sur trois objectifs thématiques qui regroupent des initiatives commerciales connexes visant l'adoption d'une approche mieux ciblée en matière de planification stratégique, d'allocation des ressources et de mesure du rendement. Ces objectifs sont les suivants : *développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration, alignement sur les orientations et les priorités commerciales du gouvernement du Canada et responsabilité sociale exemplaire*.

En 2015-2016, la CCC a respecté ces objectifs en mettant en place des stratégies innovatrices afin de tirer parti des relations d'affaires plus fortes à l'étranger et d'améliorer le service à la clientèle. La CCC a aussi maintenu son appui au programme général du gouvernement concernant le commerce, la compétitivité et la création d'emplois, tout en examinant de nouvelles façons d'accroître son efficacité opérationnelle et de limiter ses coûts. La Corporation a aussi amélioré ses pratiques en matière de responsabilité sociale afin de s'assurer que les exigences en matière de respect de l'intégrité sont précisées dans son portefeuille de contrats internationaux.

Le respect de ces objectifs est tributaire d'investissements constants de la part de la CCC dans son personnel, ses processus et ses systèmes. Dans un contexte mondial difficile marqué par des risques accrus, une démographie en évolution et une incertitude économique et politique constante, ces investissements ont

permis à la CCC d'améliorer significativement ses processus opérationnels, de réaliser des gains d'efficience et d'accroître l'accès des exportateurs canadiens à des marchés clés. Ces investissements reposent sur l'adoption de pratiques exemplaires de gestion des risques, des contrats et du rendement.

En 2015-2016, l'économie mondiale a été marquée par une faible croissance. Qui plus est, les recettes de nombreux pays producteurs de pétrole ont chuté et les devises ont été dévaluées dans plusieurs marchés clés. Des répercussions se sont fait sentir dans deux secteurs d'activité importants de la CCC : Défense et sécurité mondiales (DSM) et Affaires commerciales internationales (ACI). Même si certains pays ont reporté à plus tard les dépenses et les investissements prévus dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et des infrastructures essentielles, la Corporation a continué de jouer un rôle important dans la promotion des capacités du Canada et la croissance des exportations.

## FAITS SAILLANTS PAR OBJECTIF

### OBJECTIF

# 1

### Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration

À titre d'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux du gouvernement du Canada, la CCC s'emploie à aider les exportateurs canadiens à accéder aux marchés internationaux. En 2015-2016, la CCC a lancé plusieurs initiatives d'affaires en vue d'accroître les débouchés internationaux pour les exportateurs canadiens.

#### ÉTABLISSEMENT D'UNE PRÉSENCE DE LA CCC SUR LE TERRAIN

- En 2015-2016, la CCC a établi avec succès une représentation à Lima, au Pérou. Situé dans l'ambassade du Canada, le bureau de la CCC appuie les activités commerciales dans toute l'Amérique latine. Une représentation semblable sera mise en place au Moyen-Orient en 2016-2017.
- La présence de la CCC sur le terrain a solidifié les relations avec les acheteurs de gouvernements étrangers de la région, notamment du Pérou, de la Colombie, de l'Équateur et du Chili. Les relations avec les exportateurs canadiens ont aussi été renforcées, car ceux-ci se rendent mieux compte de la capacité de la CCC à réagir rapidement et à avoir des contacts avec des acheteurs de gouvernements étrangers au moment de prendre des décisions importantes dans leur processus d'approvisionnement.

- La représentation de la CCC sur le terrain a aussi amélioré la collaboration entre d'autres intervenants du commerce international du gouvernement du Canada. Ce sont notamment le Service des délégués commerciaux (SDC) d'Affaires mondiales Canada, les attachés de défense des Forces canadiennes, Exportation et développement Canada (EDC) et des chefs de mission. La représentation à l'étranger a amélioré la capacité de la CCC d'appuyer efficacement et de manière efficiente les transactions d'exportation de gouvernement à gouvernement. La représentation est située dans l'ambassade du Canada, ce qui a permis de réduire les coûts et les risques liés à la réalisation de cette initiative clé

ÉTANT DONNÉ QUE LES REPRÉSENTANTS SE TROUVENT DANS LES AMBASSADES DU CANADA, COMME CE FUT LE CAS À LIMA AU PÉROU EN 2015-2016, LA CCC PEUT MIEUX TIRER PARTI DU SOUTIEN D'AUTRES INTERVENANTS DU GOUVERNEMENT DU CANADA POUR LE COMMERCE INTERNATIONAL ET ÉTABLIR DE SOLIDES RELATIONS AVEC DES GOUVERNEMENTS ÉTRANGERS.

#### UTILISATION PLUS EFFICACE DES RENSEIGNEMENTS SUR LES MARCHÉS

- En 2015-2016, la CCC a continué de solidifier ses relations avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, Affaires mondiales Canada et EDC. Pour veiller à ce que les stratégies de développement des affaires de la CCC et les décisions soient éclairées par les derniers renseignements sur le marché actuel, des consultations permanentes ont lieu avec ces partenaires.

- La CCC collabore étroitement également avec le ministère de la Défense nationale (MDN), Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) sur des points spécifiques, afin de garantir un échange d'information optimal et adéquat, ce qui améliore l'efficacité de l'appui de la CCC envers les exportations canadiennes.

#### PROMOTION D'UNE APPROCHE PANGOUVERNEMENTALE DU COMMERCE INTERNATIONAL

- En 2015-2016, les stratégies de développement des affaires de la CCC ont continué de suivre une approche pangouvernementale pour faciliter les ventes d'exportateurs canadiens. La contribution importante d'autres intervenants du gouvernement du Canada, notamment le SDC, des attachés militaires des Forces canadiennes, EDC, des chefs de mission et, le cas échéant, des ministres et des députés, a aidé à garantir un effort concerté visant la détection et le développement du commerce international.
- La CCC et le SDC ont poursuivi leurs efforts concertés en vue de l'élaboration d'outils et de messages qui font la promotion de l'approche d'approvisionnement de gouvernement à gouvernement auprès des acheteurs étrangers. Par exemple, la CCC a collaboré avec le SDC afin d'élaborer un Playbook gouvernement à gouvernement qui aide les délégués commerciaux à comprendre et à susciter des possibilités de vente de gouvernement à gouvernement. Ce Playbook sera mis en place en 2016-2017.



## UTILISER L'EAU DE FAÇON JUDICIEUSE : COWATER INTERNATIONAL SIGNE UNE ENTENTE AVEC LA COMPAGNIE DES EAUX DE LA BARBADE

En 2015, la Compagnie des eaux de la Barbade (CEB) a annoncé le lancement du projet de compteurs d'eau intelligents. Par l'entremise de la CCC, Cowater International d'Ottawa (Ontario) a réalisé ce projet de plusieurs millions de dollars en vue de l'amélioration de l'efficacité de la gestion de l'eau par la CEB.

Pour réaliser ce projet, Cowater International met à contribution sa vaste expérience de la gestion publique de l'eau et des eaux usées grâce à laquelle la CEB pourra atteindre l'objectif fixé, soit s'imposer comme chef de file de l'industrie de la gestion de l'eau dans les Caraïbes.

Ce projet est un exemple de l'approche pangouvernementale du Canada en matière de commerce international. La CCC, qui collabore avec EDC, le SDC et le haut-commissariat du Canada à la Barbade, a travaillé stratégiquement avec

le gouvernement de la Barbade et a souligné les capacités de l'industrie des exportations du Canada. Ainsi, un PE a été signé avec la CCC afin d'envisager un projet de compteurs d'eau intelligents. Les deux sociétés d'État, de concert avec EDC, ont respecté les exigences contractuelles et financières et, ainsi, le projet a été lancé et les travaux vont bon train.



■ La coordination et la collaboration sont des éléments clés du protocole d'entente (PE) de 2014 signé entre la CCC et Affaires mondiales Canada. Aux termes de ce PE, la CCC fournit au SDC d'Affaires mondiales Canada des outils de commercialisation qui soutiennent les efforts de sensibilisation des délégués commerciaux en vue d'élargir la portée commerciale de la CCC. Ce PE a été prolongé à la fin de 2015-2016 pour une période d'un an. Les prochains PE permettront aux deux organisations de jouer des rôles complémentaires et de tirer un meilleur parti de leurs activités respectives en matière de ventes de gouvernement à gouvernement.

■ En 2015-2016, la CCC a également collaboré avec le MDN afin de faire connaître la collaboration avec les attachés militaires des Forces canadiennes. La CCC collabore étroitement avec le réseau des attachés militaires qui participent à des missions afin de tirer parti des relations clés que nouent entre eux les militaires dans certains marchés d'intérêt.

■ En 2015-2016, la CCC et EDC ont collaboré à maintes reprises sur des dossiers dans lesquels les deux sociétés d'État ont joué un rôle important pour améliorer la viabilité d'une solution d'exportation canadienne à l'intention d'un acheteur de gouvernement étranger.

### APPROCHE D'ÉQUIPE POUR LA RECHERCHE D'OCCASIONS D'AFFAIRES INTERNATIONALES

■ En 2015-2016, la CCC a accordé la priorité à une approche d'équipe afin d'axer les ressources de développement des affaires internationales du gouvernement du Canada sur le soutien efficace et intensif des possibilités de marché clés de la CCC à l'étranger.

■ Cette approche a optimisé les contributions des principaux intervenants du gouvernement du Canada au chapitre du commerce international, notamment le SDC, les attachés militaires canadiens et EDC, ainsi que certaines ressources administratives et politiques de haut niveau au besoin.

### PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

■ En 2015-2016, la CCC a poursuivi l'amélioration du soutien offert aux PME grâce à un engagement accru. La CCC a appuyé 48 PME de toutes les régions du pays, ce qui représente 34 % de sa clientèle. De plus, de nombreuses autres PME font partie de la chaîne d'approvisionnement d'exportateurs plus importants de la CCC



- En mai 2015, la CCC, de concert avec EDC et la Banque de développement du Canada (BDC), a participé au Conseil consultatif sur les PME de l'ancien ministère du Commerce international. Grâce à sa participation accrue aux importants mécanismes de soutien des activités d'exportation des PME mis en place par le gouvernement du Canada, la CCC sera mieux informée des défis et des possibilités qui sont le lot des PME. Les discussions ont permis aux membres du Conseil consultatif de mieux comprendre le modèle d'affaires de la CCC et la façon dont la Corporation aide les PME à exporter.
- En novembre 2015, la CCC et Diversification de l'économie de l'Ouest ont organisé différentes séances de discussion afin d'améliorer la participation des PME de l'Ouest canadien (Winnipeg, Calgary et Vancouver). Ces séances ont attiré différentes entreprises qui ont des capacités en matière de défense, de sécurité et de technologie de l'information et des communications. Les discussions ont fait connaître le rôle de la CCC quant au soutien des exportateurs canadiens pour les ventes de gouvernement à gouvernement, en plus de permettre de dégager d'éventuels débouchés pour la CCC et les exportateurs canadiens dans la région de l'Asie. Les discussions ont également fait connaître aux agences de développement régional et aux gouvernements provinciaux la proposition de valeur de la CCC, particulièrement pour les PME. Des initiatives semblables pourront être envisagées dans le futur pour d'autres régions du Canada.
- Grâce au leadership pangouvernemental dans les principaux salons commerciaux internationaux dans le domaine de la défense et de la sécurité, la CCC est souvent en mesure d'aider les PME à entrer en contact avec les décideurs de gouvernements étrangers. En 2015-2016, la CCC a joué un rôle crucial en mettant en contact des représentants de gouvernements étrangers et des fournisseurs canadiens, notamment dans le cadre d'événements comme la foire internationale de l'air et de l'espace (FIDAE), CANSEC, le Salon de l'aéronautique de Paris, l'Abbotsford Air Show et le salon Defence Security and Equipment International (DSEI).

## **MAINTENIR L'ACCÈS AUX CONTRATS D'APPROVISIONNEMENT DU DÉPARTEMENT DE LA DÉFENSE (DOD) ET DE LA NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION (NASA) DES ÉTATS-UNIS**

- Grâce à son rôle de responsable de l'APPD entre le Canada et les États-Unis, la CCC permet aux exportateurs canadiens des secteurs de la défense et de la sécurité de concurrencer sur un pied d'égalité leurs homologues américains pour les marchés du DoD et de la NASA.

### **AVANTAGES DE L'APPD POUR LE CANADA**

#### **EMPLOIS ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE –**

Au cours des dix dernières années, la CCC a facilité la réalisation de ventes d'une valeur allant de 500 millions à 2 milliards de dollars par année, ce qui a entraîné la création ou le maintien de 6 000 à 18 000 emplois par année.

#### **PROSPÉRITÉ À LONG TERME POUR LE CANADA –**

De 2006-2007 à 2014-2015, la CCC a conclu plus de 23 000 contrats et modifications d'une valeur totalisant plus de 11,5 milliards de dollars.

#### **SOUTIEN AUX INDUSTRIES CANADIENNES DE L'AÉROSPATIALE, DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ –**

Depuis 2007, la CCC a travaillé avec des centaines d'entreprises canadiennes dans le secteur d'activité visé par l'APPD.

- En 2015-2016, la CCC a signé des contrats d'exportation vers les États-Unis dont la valeur totale a été de plus de 573 millions de dollars dans les domaines de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité, soit une hausse par rapport au montant de l'année précédente (552 millions de dollars).
- Par le passé, la CCC recevait un crédit parlementaire au titre de ce programme de politique publique. Toutefois, l'exercice 2015-2016 a marqué la deuxième année d'un plan triennal de réduction du crédit parlementaire à zéro.

## OCEANWORKS INTERNATIONAL CORPORATION ET LA VENTE D'ÉQUIPEMENT SPÉCIALISÉ À LA U.S. NAVY

OceanWorks International Corporation de Burnaby en Colombie-Britannique est un fournisseur de longue date de la U.S. Navy et un sous-traitant de la CCC. L'entreprise a été reconnue à titre de fournisseur aux qualifications uniques de produits spécialisés utilisés dans les systèmes de sauvetage de sous-marins. En 2015, OceanWorks a conclu un contrat avec la U.S. Navy pour la fabrication et la fourniture des ensembles de tuyaux flexibles pour des chambres de sauvetage de sous-marins. Les chambres de sauvetage sont un élément crucial de la planification en cas d'urgence et du sauvetage de marins à bord de sous-marins. Pour ce contrat, OceanWorks devait respecter des normes de santé exigeantes pour les

appareils de respiration d'urgence. Le Buying Command du DoD des États-Unis et OceanWorks étaient soumis à une forte pression, car ils devaient fournir un produit de grande qualité dans un délai fixe afin de répondre aux besoins opérationnels, en plus de remplacer les appareils vieillissants en place.

OceanWorks a respecté toutes les obligations du contrat et a fourni une solution technique de grande valeur et fiable à la U.S. Navy. La CCC souligne le savoir-faire d'OceanWorks et sa détermination pour respecter, et dépasser, les besoins opérationnels du client quant à un élément de sécurité complexe sur le plan technique.

- Compte tenu de l'importance stratégique que revêtent les relations militaires entre le Canada et les États-Unis et l'APPD comme plateforme permettant aux entreprises canadiennes de renforcer leur compétitivité à l'échelle mondiale, la CCC a poursuivi ses efforts pour s'assurer que sa proposition de valeur dans cet accord bilatéral est bien comprise par ses homologues américains.
- L'an dernier, la CCC a lancé une nouvelle initiative afin de souligner le rôle de ses fournisseurs de produits de défense et de sécurité ainsi que leur excellence en matière de passation de contrats d'exportation. En lien avec le soutien constant de la CCC et la reconnaissance et la promotion de l'industrie canadienne, le *Prix d'excellence en passation de contrats d'exportation* de la CCC a été créé.
- En 2015-2016, deux fournisseurs qui avaient participé au programme de l'APPD ont reçu ce nouveau prix : AirBoss Défense de Bromont (Québec) et L3 WESCAM de Burlington (Ontario).

### AIRBOSS DÉFENSE PRIX D'EXCELLENCE EN PASSATION DE CONTRATS D'EXPORTATION

AirBoss Défense est un chef de file mondial dans le domaine de la conception, de la mise au point et de la fabrication d'équipement de protection individuelle contre les agents chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN). Depuis plus de 40 ans, AirBoss Défense fournit aux forces militaires et aux équipes de première intervention des gants, des bottes et des appareils de protection respiratoire contre les agents CBRN et les températures extrêmement froides. En plus d'offrir une protection contre les menaces CBRN, les gants et bottes d'AirBoss assurent une protection contre un large éventail de produits industriels toxiques.

Le Prix d'excellence en passation de contrats d'exportation souligne le nombre important de contrats d'AirBoss signés avec la CCC et le rendement positif de l'entreprise ainsi que le respect des contrats. L'entreprise a aussi été reconnue pour le degré élevé de satisfaction de sa clientèle, comme l'a indiqué le DoD des États-Unis.

## L-3 WESCAM PRIX D'EXCELLENCE EN PASSATION DE CONTRATS D'EXPORTATION

Les systèmes évolués d'imagerie et de ciblage électro-optique et à l'infrarouge de L-3 WESCAM offrent une stabilité d'image et une détection à longue portée sans égal aux organismes militaires et de sécurité intérieure ainsi qu'aux organismes de surveillance policière aérienne dans le monde entier. Des milliers de systèmes de L-3 WESCAM sont en service dans le monde sur 135 différents types de plateforme, y compris des aéronefs à voilure fixe, des aéronefs à voilure tournante, des aéronefs téléguidés, des aérostats, de nombreux véhicules de surface et des plateformes marines.

L'entreprise travaille avec la CCC depuis 10 ans afin d'offrir des solutions canadiennes aux forces militaires des États-Unis. Les systèmes de caméra de pointe de L-3 WESCAM sont des produits canadiens clés, qui présentent une utilité opérationnelle et stratégique élevée pour les acheteurs de la Marine et de la Force aérienne des États-Unis. L-3 WESCAM reçoit sans cesse des commentaires positifs du DoD des États-Unis au sujet de sa gestion des contrats et de ses livraisons. En effet, la capacité de collaborer efficacement avec les intervenants clés fait partie intégrante de la réussite du Canada auprès de ses partenaires dans le domaine de la défense.

### OBJECTIF

## 2

### Alignement sur les orientations et les priorités commerciales du gouvernement du Canada

En 2015-2016, la CCC a réaffirmé la place importante qu'elle occupe dans l'ensemble des ressources de soutien offertes par le gouvernement aux exportateurs canadiens. En outre, la CCC est restée déterminée à limiter ses coûts tout en investissant prudemment dans la croissance de ses activités.

#### RESPECT DES ORIENTATIONS ET DES PRIORITÉS COMMERCIALES DU GOUVERNEMENT DU CANADA

- En 2015-2016, la CCC a continué d'harmoniser ses objectifs en matière de développement des affaires avec les marchés prioritaires et les objectifs stratégiques cernés par le gouvernement du Canada.
- La CCC a continué à renforcer son engagement auprès des délégués commerciaux et des attachés militaires dans les marchés des pays cibles de façon à établir de solides réseaux de relations et de renseignements sur les marchés à l'appui des exportations canadiennes.
- Après l'élection fédérale d'octobre 2015, la CCC a harmonisé ses priorités afin d'inclure la nouvelle stratégie prévue en matière de promotion des exportations et des investissements dans la production d'énergie propre. Le gouvernement a clairement énoncé sa détermination à accroître les échanges commerciaux avec les marchés à forte croissance, comme la Chine et l'Inde, et à renforcer ses liens commerciaux avec ses partenaires traditionnels, notamment les États-Unis.

- Les régions dont le marché est visé par la CCC, par exemple les États-Unis, l'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Asie, correspondent aux priorités commerciales du gouvernement du Canada. La CCC a en outre établi que ces marchés correspondent aux capacités des exportateurs canadiens.

#### FACILITATION DES EXPORTATIONS CANADIENNES EN MATIÈRE DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ

- Depuis de nombreuses années, la CCC soutient et facilite les exportations des secteurs de la défense et de la sécurité. Ainsi, en 2015-2016, la Corporation a poursuivi sa collaboration avec les intervenants et les partenaires afin d'appuyer les efforts du gouvernement du Canada à cet égard.
- En collaborant avec des collègues de SPAC, du MDN, d'Affaires mondiales Canada et d'ISDE, la CCC demeure un partenaire à part entière du soutien des exportations en matière de défense, en faisant la promotion des capacités du Canada auprès des forces militaires étrangères dans le cadre de salons commerciaux internationaux et par des activités de promotion auprès de décideurs responsables de l'approvisionnement de nations alliées et d'optiques communes.



- La CCC continuera à travailler de manière cohérente avec des intervenants clés du gouvernement, afin de respecter les priorités du gouvernement, notamment dans le cadre de l'examen de la politique de défense du Canada.

### RESPECT DE L'ESPRIT DES INITIATIVES DE LIMITATION DES COÛTS DU GOUVERNEMENT

- En 2015-2016, la CCC a continué à limiter les coûts discrétionnaires en respectant l'esprit des initiatives de limitation des coûts du gouvernement.

- En mettant l'accent sur la limitation des coûts et sur la réalisation d'économies, la Corporation a conservé son entente sur le partage des services avec PPP Canada Inc. afin d'offrir un soutien administratif en matière d'informatique, de gestion des ressources humaines (RH) et d'autres services corporatifs. Cet accord est réexaminé tous les ans.
- En 2015-2016, la CCC a déménagé son siège social dans de nouveaux bureaux afin d'atteindre les buts de réduction des coûts futurs.

## OBJECTIF

# 3

## Responsabilité organisationnelle et sociale exemplaire

Pour répondre aux attentes des Canadiens et des gouvernements étrangers à l'échelle internationale, la CCC entend respecter ses valeurs d'intégrité et d'honnêteté dans toutes ses relations d'affaires au pays et à l'étranger.

### LUTTE CONTRE LA SUBORNATION ET LA CORRUPTION

- L'engagement pris par la CCC envers la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) fait désormais partie intégrante de sa proposition de valeur et constitue une garantie, tant pour l'acheteur que le fournisseur, que toutes ses relations d'affaires respectent les normes d'éthique les plus rigoureuses. En 2015-2016, la CCC a renforcé ses politiques et ses lignes directrices à cet égard.

- L'an dernier, la CCC a renforcé la sensibilisation à l'interne et au sein de la collectivité des exportateurs quant à l'importance d'adopter un comportement éthique exemplaire.
- La CCC a mis en œuvre une approche améliorée de lutte contre la subornation et la corruption en 2014-2015 et a travaillé régulièrement depuis à la formation de son personnel et à consulter en permanence les autres intervenants et partenaires du gouvernement du Canada.
- En outre, la CCC continue de surveiller le milieu international en matière de subornation et de corruption en participant à des tribunes sur la lutte contre la subornation et la corruption.



# PERSONNEL, PROCESSUS ET SYSTÈMES

Le dynamisme du personnel, des processus et des systèmes de la CCC continue année après année à produire des gains au chapitre de l'efficacité et de l'efficacités. En 2015-2016, la CCC est demeurée résolue à offrir un milieu de travail de choix à ses employés et, dans le contexte de l'évolution démographique constante du Canada, elle reconnaît qu'elle doit axer ses efforts sur le recrutement stratégique et le perfectionnement de son effectif spécialisé.

En 2015-2016, la CCC a analysé les besoins de son effectif dans le contexte d'un environnement commercial international en constante évolution et de la nécessité d'assurer la croissance des activités commerciales. Les recommandations qui découlent de cette analyse serviront à cerner les risques liés à l'effectif pour les activités commerciales en cours. La CCC a aussi rehaussé ses investissements dans la planification de la relève, dans le but, à long terme, de garantir sa viabilité.

La CCC met à jour régulièrement ses systèmes pour s'assurer qu'ils respectent ses exigences opérationnelles et redditionnelles. La CCC veille en outre à ce que ses employés aient constamment accès aux bons outils pour faire leur travail efficacement.

## MODERNISATION DU SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES DE L'ORGANISATION (PRO)

- En 2009-2010, la CCC a mis en œuvre un système de PRO Agresso. Ce système est mis à jour régulièrement de façon à suivre l'évolution des exigences opérationnelles et intégrera plus tard un module de RH élargi. Ce module doit normalement améliorer l'efficacité du système ainsi que réduire les coûts et la dépendance envers des fournisseurs de logiciels externes, tout en améliorant l'accès aux renseignements sur les RH.

## GESTION DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE (GRC)

- Le système GRC a été mis en œuvre en 2015-2016 et il a amélioré la capacité de la CCC à cibler ses efforts de développement des affaires. À cet effet, le système fait le suivi d'indicateurs de rendement clés et permet à la direction de cibler des occasions spécifiques, optimisant ainsi le rendement de l'investissement de la CCC dans le développement des affaires.

- Le système offre désormais à la direction des données faciles d'accès sur le développement des affaires qui ont trait aux renseignements et aux occasions d'affaires. Le système de GRC permet le suivi des activités d'affaires de la CCC et sa fonction automatique de production de rapports a amélioré l'efficacité de l'équipe de développement des affaires.

## APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT DES EMPLOYÉS

- La CCC appuie sans réserve l'apprentissage et le perfectionnement des employés à l'aide de plans d'apprentissage souples et adaptés.
- Environ 76 % des employés ont suivi des programmes de formation et de perfectionnement pendant l'année. Il s'agit d'une hausse de plus de 71 % par rapport à 2014-2015.
- Pendant l'année, la CCC a encore mis l'accent sur le développement du leadership. En 2015-2016, 70 % de tous les employés cadres et de la direction ont participé à des initiatives d'apprentissage et de perfectionnement.
- Durant l'année, 80 % du budget de formation de la CCC a été utilisé. Il s'agit d'une hausse considérable par rapport à 2014-2015 (45 %).
- La CCC négocie avec son personnel syndiqué une nouvelle convention collective qui continuera de favoriser l'apprentissage et le perfectionnement des employés grâce à des approches novatrices. Bien que les négociations n'aient pas été terminées à la fin de l'année, des progrès considérables ont été réalisés en vue de la conclusion d'un accord et les discussions vont continuer à évoluer et à correspondre à l'orientation générale du gouvernement du Canada en ce qui a trait aux conventions collectives.



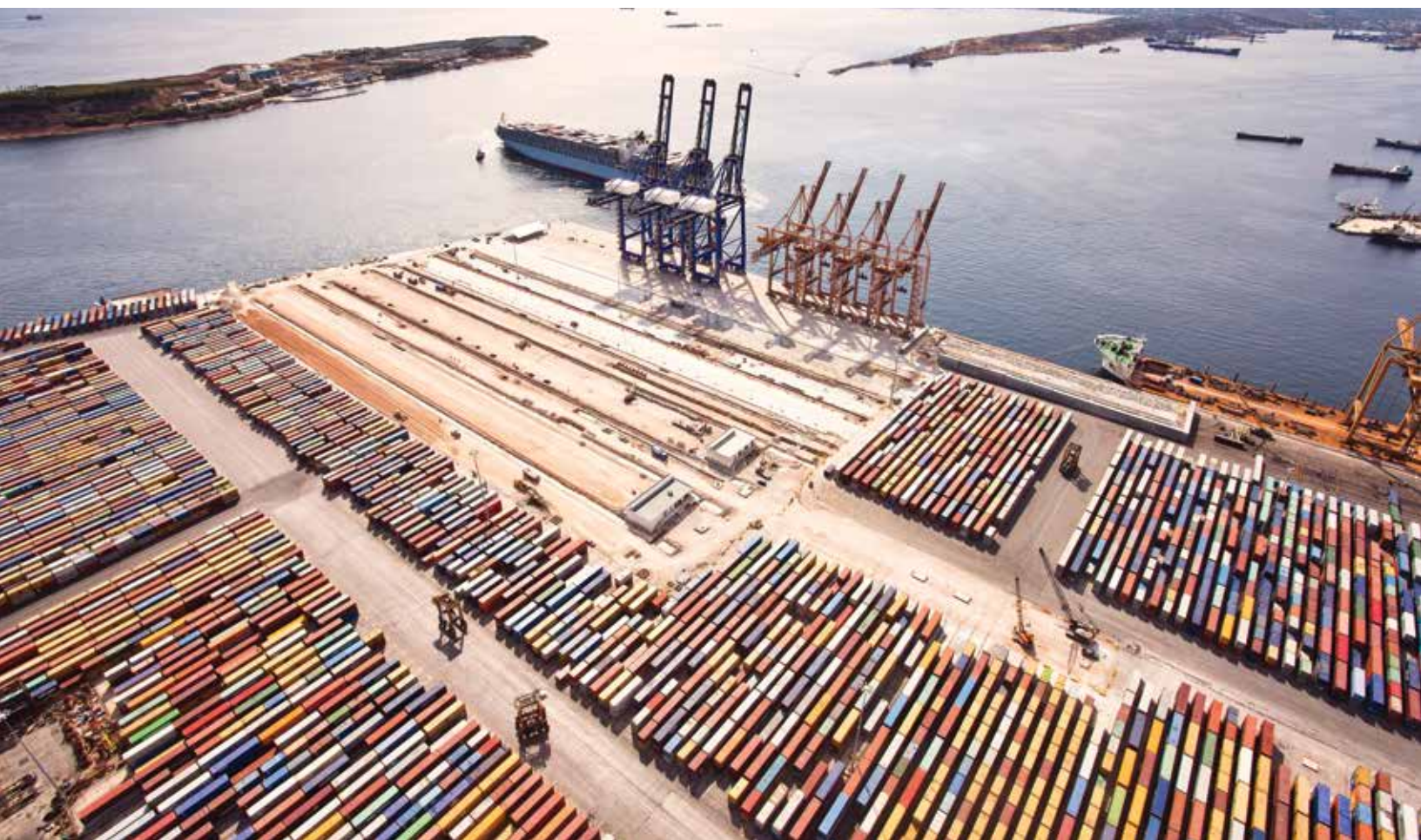
## PRIX ET RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS

- La reconnaissance des employés est un aspect important de la stratégie de maintien en poste de la CCC. Son programme de récompenses et de reconnaissance favorise la reconnaissance régulière du travail des employés qui visent chaque jour l'excellence en aidant la Corporation à atteindre ses objectifs.
- Les réalisations des employés ont été soulignées lors d'une cérémonie de remise de prix et de reconnaissance, durant des réunions d'équipe et dans d'autres événements de groupe. De plus, le président et chef de la direction a choisi d'organiser sept rencontres de discussion ouverte dans le cadre desquelles on a souligné le travail d'employés qui favorisait l'atteinte des objectifs de la CCC.

- Dix « récompenses ponctuelles » ont été remises à des employés en 2015-2016, à titre de reconnaissance immédiate de leur travail acharné et de leurs réalisations.

## DÉMÉNAGEMENT DU SIÈGE DE LA CCC

- En plus des économies réalisées en raison du loyer moins cher des nouveaux bureaux, le déménagement de septembre 2015 a amélioré le flux du travail. L'optimisation de l'emplacement des groupes fonctionnels dans l'ensemble des espaces de bureaux a permis d'améliorer la collaboration au sein des équipes et entre celles-ci.

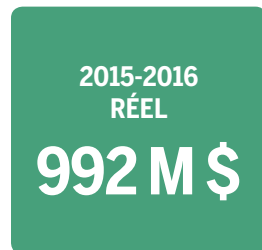






# RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE 2015-2016

La stratégie de mesure du rendement 2015–2016 de la CCC comporte un tableau de bord comprenant des indicateurs qui permettent de suivre les progrès de la Corporation dans la mise en œuvre de sa stratégie. Ces indicateurs sont décrits ci-après.



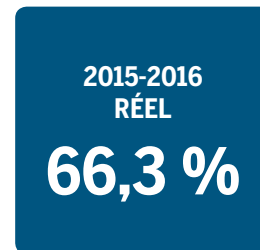
### **VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS (VCS)**

Cette mesure fournit un ordre de grandeur quant aux contrats internationaux que la CCC a facilités ou remportés de concert avec des exportateurs canadiens. La CCC fait le suivi de la VCS par secteur d'activité, par région et par pays, ainsi que par exportateur. La VCS indique l'efficacité et elle sert à déterminer les tendances et à tirer des connaissances à ce sujet.



### **CONFIANCE DES EXPORTATEURS**

Cette mesure représente le nombre d'exportateurs canadiens qui, durant l'exercice financier, ont demandé du soutien à l'exportation de gouvernement à gouvernement de la CCC, et correspond au nombre de nouveaux débouchés ouverts par le système de GRC de la CCC au cours de cette même période.



### **RATIO D'EFFICACITÉ**

Il s'agit du ratio des frais d'administration essentiels par rapport aux revenus nets et aux crédits parlementaires de la Corporation.



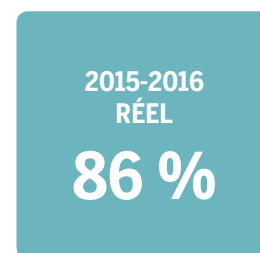
### **TRANSACTIONS POUR LE COMPTE DE PME**

Cette mesure représente le nombre de PME qui ont signé des contrats avec la CCC ou qui avaient des contrats en cours au cours de l'exercice financier.



### **TAUX DE RECOMMANDATION NET (TRN)**

Il s'agit de la mesure de la probabilité qu'un exportateur canadien recommande les services de la CCC à une autre entreprise. La CCC considère qu'un TRN de 74 à 80 constitue un indicateur solide de la confiance des clients.



### **TAUX DE SATISFACTION NET DES EMPLOYÉS**

Il s'agit d'une mesure globale de l'opinion qu'ont les employés de la réussite de la Corporation dans quatre domaines : favoriser l'innovation; favoriser l'apprentissage et le perfectionnement; récompenser le leadership; favoriser la conciliation travail-vie personnelle. Un résultat supérieur à 85 traduit un excellent rendement dans ces quatre domaines.

## FICHE DE RENDEMENT DE LA CCC – DE 2015-2016 À 2019-2020

La fiche de rendement de la CCC de 2015-2016 à 2019-2020 comprend des indicateurs qui permettent de suivre les progrès dans la mise en œuvre de sa stratégie. Ces indicateurs sont décrits à la page précédente.

MESURES DU RENDEMENT	RÉEL – 2015-2016	PRÉVISIONS POUR 2015-2016	RÉEL – 2014-2015
Valeur des contrats signés	992 M \$	1,26 B \$	1,26 B \$
Transactions pour le compte de PME	48	65	51
Confiance des exportateurs	134	≥100	96
Taux de recommandation net <sup>1</sup>	91	74-80	S.O.
Ratio d'efficacité (%)	66,3	77,7	68,3
Taux de satisfaction net des employés (%)	86	87,5	92

<sup>1</sup> Comme il n'y a pas eu de sondage auprès des clients en 2014-2015, le taux de recommandation net n'est pas disponible.





# COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA **DIRECTION**

## APERÇU

La CCC a été fondée en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« la Loi »). Selon la Loi, CCC 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 les exportations pour le compte des exportateurs canadiens.

## NATURE DES ACTIVITÉS ET ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

La CCC offre ses services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement dans deux secteurs d'activité principaux : 1) les ventes dans le secteur de la DSM, qui comprend l'administration de l'APPD entre le Canada et les États-Unis, et 2) les ventes dans le secteur des ACI.

Le commerce mondial devrait croître à environ 2,9 % en 2016, les effets des années de récession se faisant toujours sentir. Au début de 2016, la Banque mondiale indique que la croissance économique est de nouveau menée par les pays développés contrairement aux prévisions qui l'attribuaient aux 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 Afghanistan.

Pour la CCC, ces changements se manifestent par une baisse du volume de ses activités liées à l'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 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 les secteurs d'activité DSM et ACI, continue de démontrer son efficacité, générant un volume de ventes plus élevé pour le compte des exportateurs canadiens et créant davantage d'emplois pour les Canadiens. La Corporation atteint ces résultats 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, tant dans l'état de la situation financière et que dans l'état du résultat global. À la fin de 2013-2014, un contrat historique de plusieurs milliards de dollars a été signé pour l'approvisionnement de véhicules blindés légers (VBL) ainsi que d'équipement, de formation et de services de soutien connexes. Cette activité entraînera des avances et des paiements progressifs versés à des exportateurs canadiens et provenant de clients étrangers, ainsi qu'une hausse considérable des opérations commerciales, des coûts des opérations commerciales et des frais de service entre le dernier exercice et l'exercice actuel.

Le résultat net de la CCC pour l'exercice 2015-2016 est de 8,1 millions de dollars, comparativement à 8,3 millions de dollars en 2014-2015. La diminution de 228 000 \$ est attribuable à une hausse de 6,5 millions de dollars des produits totaux, compensée par une réduction de 5,3 millions de dollars du crédit parlementaire et une augmentation de 1,4 million de dollars des charges totales.

Vous trouverez ci-après une analyse détaillée des principales données financières de la CCC pour 2015-2016.

## ANALYSE DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

### RÉSULTATS SOMMAIRES

	31 MARS 2016 (EN MILLIONS DE DOLLARS)	31 MARS 2015 (EN MILLIONS DE DOLLARS)	HAUSSE (DIMINUTION) EN %
<b>PRODUITS :</b>			
Opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre	<b>2 844,5 \$</b>	2 440,8 \$	17 %
Coût des opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre	<b>(2 844,5)</b>	(2 440,8)	17 %
Frais de service	<b>28,6</b>	22,8	25 %
Autres produits	<b>2,1</b>	1,4	51 %
Produits nets	<b>30,7</b>	24,2	27 %
<b>CHARGES :</b>			
Frais d'administration		30,0	4 %
Dépenses de remédiation des contrats		0,1	29 %
Total des charges	<b>31,5</b>	30,1	4 %
Opérations liées aux services d'approvisionnement	<b>27,5</b>	41,8	(34 %)
Coût des opérations liées aux services d'approvisionnement	<b>(27,5)</b>	(41,8)	(34 %)
Crédit parlementaire	<b>8,9</b>	14,2	(38 %)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>8,1 \$</b>	8,3 \$	(3 %)

### PRODUITS : GÉNÉRAL

Les produits proviennent des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre, des frais de service et d'autres revenus tels que des gains (ou pertes) de change, des produits financiers et d'autres produits. 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 30,7 millions de dollars en 2015-2016, comparativement à 24,2 millions de dollars en 2014-2015, ce qui représente une augmentation de 6,5 millions de dollars ou de 27 %.

### PRODUITS : OPÉRATIONS COMMERCIALES

La somme constatée au titre des opérations commerciales reflète la valeur des biens livrés ou des services rendus 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 2 844,5 millions de dollars en 2015-2016, comparativement à 2 440,8 millions de dollars en 2014-2015, ce qui représente une progression de 403,7 millions de dollars ou de 17 %.

La contribution aux opérations commerciales des deux programmes compris dans le secteur d'activité DSM se présente comme suit :

- Les opérations commerciales dans le cadre de l'APPD se sont chiffrées à 667,1 millions de dollars, ce qui a représenté 23 % des opérations commerciales totales de la Corporation. Il s'agit là d'une hausse de 73,5 millions de dollars ou de 12 % par rapport aux 593,6 millions de dollars constatés en 2014-2015. Sur le total des opérations commerciales provenant de l'APPD, une somme de 160,1 millions de dollars est liée aux projets de VBL de l'APPD comparativement à 157,6 millions de dollars en 2014-2015.



- Les opérations commerciales liées à la DSM autres qu'au titre de l'APPD dans le secteur DSM ont atteint 1 827,4 millions de dollars, soit 65 % des opérations commerciales totales de la Corporation, ce qui représente une hausse de 254,0 millions de dollars ou de 16 % comparativement aux 1 573,4 millions de dollars enregistrés en 2014-2015. La Corporation continue de tirer profit du nombre constant et croissant de contrats non liées à l'APPD dans le secteur DSM signés au cours des dernières années, qui contribuent à une hausse annuelle constante des activités de livraison. Il est important de souligner que 1 559,8 millions de dollars ou de 84 % des opérations commerciales totales non liées à l'APPD dans le secteur DSM découlent de l'avancement des travaux liés au Programme des brigades blindées (PBB).

Les opérations commerciales dans le secteur d'activité ACI, de 350,0 millions de dollars, ont compté pour 12 % des opérations commerciales totales de la Corporation et étaient plus élevés de 76,2 millions de dollars ou de 28 % comparativement aux opérations de 273,8 millions de dollars enregistrées en 2014-2015. Cette hausse est attribuable à l'augmentation des activités liées à la réalisation de projets de loterie menés par la Corporation en Amérique centrale et à la signature d'un contrat de 49,2 millions de dollars pour l'approvisionnement d'un système efficace de contrôle des compteurs d'eau à la Barbade.

## PRODUITS : FRAIS DE SERVICE

La Corporation perçoit des frais de services dans ses secteurs d'activité DSM non liées à l'APPD, de l'ACI et d'autres services, lesquels correspondent habituellement à un pourcentage de la valeur du contrat 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 2015-2016, la CCC a facturé des frais de service de 28,6 millions de dollars, comparativement à 22,8 millions de dollars en 2014-2015, ce qui représente une hausse de 5,8 millions de dollars ou de 25 %.

La contribution aux frais de service des deux programmes compris dans le secteur d'activité DSM se présente comme suit :

- La CCC n'impose pas de frais de service pour le programme de l'APPD, qui était auparavant entièrement financé par un crédit parlementaire annuel. Le crédit parlementaire fait l'objet d'une élimination progressive conformément à la directive énoncée dans le Plan d'entreprise 2014-2015 visant l'élimination du crédit et l'adoption de stratégies d'affaires en vue d'atteindre la pleine autonomie financière d'ici 2017-2018.
- Les frais de service enregistrés dans le secteur DSM, autres que ceux liés à l'APPD, ont atteint 18,3 millions de dollars, comptant ainsi pour 64 % des frais de service totaux, étaient plus élevés de 2,9 millions de dollars ou de 19 % par rapport aux frais de 15,4 millions de dollars enregistrés en 2014-2015. La hausse des frais a été proportionnelle à la hausse susmentionnée de la valeur des opérations commerciales non liées à l'APPD dans le secteur DSM. Une proportion de 12,4 millions de dollars ou de 68 % des frais de service totaux de 18,3 millions de dollars perçus dans le secteur DSM ont été comptabilisés au titre des livraisons et de l'avancement des travaux réalisés dans le cadre du contrat du PBB.

Les frais de service dans le secteur ACI, de 5,5 millions de dollars, ont compté pour 19 % du total des frais de service et ont augmenté de 2,3 million de dollars, ou de 72 %, par rapport aux frais de 3,2 millions de dollars constatés en 2014-2015. Cette hausse est principalement attribuable aux frais de service perçus relativement à la hausse des livraisons de potasse dans le cadre du programme de passation de contrats à Cuba, aux frais variables perçus pour l'atteinte de seuils cibles dans le cadre des projets de loterie et aux frais comptabilisés au lancement du projet de compteurs d'eau à la Barbade.

Les frais de service perçus dans le cadre des opérations liées aux approvisionnements et autres priorités du gouvernement du Canada se sont établis à 4,7 million de dollars, ce qui représente 17 % des frais de service totaux. Les frais de service perçus dans ce contexte ont augmenté de 552 000 \$ ou de 13 % par rapport aux frais de 4,2 millions de dollars constatés en 2014-2015. De ces frais de 4,7 millions de dollars, une proportion de 3,0 millions de dollars ou de 63 % a été perçue au titre de l'entretien et de l'administration des bureaux de développement commercial établis en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada, anciennement le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD); 1,2 million de dollars, soit 26 %, a été tiré des services d'approvisionnement rendus par la CCC, dont 886 000 \$ dans le cadre des activités d'approvisionnement qui sont réalisées à l'entière discrétion d'Affaires mondiales Canada et en fonction des fonds budgétaires disponibles pour répondre aux exigences de ses programmes, et une somme 326 000 \$ recouvrée du Conseil national de recherches du Canada (CNRC) relativement au projet de télescope TMT. Les 563 000 \$ ou 12 % restants proviennent d'une entente de services partagés avec une autre société d'État qui génèrent des économies d'échelle dans la fourniture d'une panoplie de services institutionnels aux deux organisations.



## 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; 2) les produits financiers nets perçus sur les soldes de trésorerie de la Corporation; 3) les autres produits, qui découlent notamment des escomptes liés aux paiements anticipés principalement dans le cadre du programme de l'APPD, des frais de virement pour les paiements aux exportateurs canadiens et d'autres montants divers.

En 2015-2016, un gain de change de 985 000 \$ a été constaté, ce qui représente une hausse de 494 000 \$ ou de 101 % par rapport au gain de 491 000 \$ en 2014-2015. Du gain de change total de 985 000 \$, un gain de 544 000 \$ a été réalisé grâce au paiement par le DoD des États-Unis d'une créance de longue date liée à l'APPD, les 441 000 \$ restants étant attribuables à la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain, dont la valeur est passée de 0,7895 USD au 31 mars 2015 à 0,7700 USD au 31 mars 2016.

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 montants reçus et les paiements effectués dans le cadre des contrats avec la CCC doivent être exprimés dans la même monnaie. 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 son résultat net et sur son résultat global. Les soldes en monnaies étrangères font l'objet d'une surveillance et sont maintenus à des niveaux négligeables.

En 2015-2016, les produits financiers ont atteint 354 000 \$, soit une progression de 39 000 \$ ou de 12 % par rapport aux produits de 315 000 \$ constatés en 2014-2015. Les soldes de trésorerie moyens ont été légèrement plus élevés en 2015-2016.

En 2015-2016, les autres produits se sont établis à 786 000 \$, ce qui représente une hausse de 181 000 \$ ou de 30 % par rapport au résultat de 605 000 \$ constaté en 2014-2015. Des 786 000 \$, 519 000 \$ ou 66 % découlent des escomptes liés aux paiements anticipés, le reste découlant principalement de divers soldes excédentaires comptabilisés au cours des activités de clôture de contrats. L'augmentation de 181 000 \$ par rapport à 2014-2015 est le résultat de l'utilisation accrue du mécanisme d'escompte fournisseur de la Corporation par les exportateurs dans le cadre de l'APPD.

## CHARGES

En 2015-2016, les frais d'administration ont totalisé 31,3 millions de dollars, ce qui constitue une augmentation de 1,3 million de dollars ou de 4 % par rapport à la somme de 30,0 millions de dollars constatée en 2014-2015. 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 les charges connexes, de 19,3 millions de dollars en 2015-2016, a augmenté de 410 000 \$ ou de 2 % par rapport à la somme de 18,9 millions de dollars constatée en 2014-2015. La hausse est attribuable à l'ajout d'un agent de représentation étranger en Amérique du Sud et à la comptabilisation des hausses estimées découlant des négociations collectives. La rémunération du personnel et les charges connexes représentent environ 62 % des frais d'administration de la CCC.
- SPAC 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 SPAC. Ainsi, les charges totales relatives aux services fournis par SPAC, de 2,4 millions de dollars en 2015-2016, ont diminué de 473 000 \$ ou de 16 % par rapport aux charges de 2,9 millions de dollars constatées en 2014-2015.
- Les frais relatifs au loyer et les frais connexes se sont élevés à 3,9 millions de dollars en 2015-2016, soit une hausse de 730 000 \$ ou de 23 % par rapport à la somme de 3,2 millions de dollars constatée en 2014-2015. En novembre 2014, la Corporation a conclu un contrat de location d'une durée de 15 ans pour des locaux à bureaux dans un nouvel emplacement, qui viendra à échéance à la fin de novembre 2031, afin d'atteindre ses objectifs de réduction des coûts. L'augmentation découle entièrement d'un paiement effectué conformément aux exigences contractuelles visant la remise en état des locaux de l'emplacement précédent pour qu'ils soient dans une condition équivalente à celle de 2005.

- Les frais de déplacement et d'accueil, de 1,7 million de dollars en 2015-2016, ont été de 95 000 \$ ou de 5 % inférieurs aux frais de 1,8 million de dollars constatés en 2014-2015. Cette baisse globale est principalement attribuable à la diminution des frais engagés au titre de l'accueil. Les frais de déplacement de la Corporation découlent essentiellement des déplacements associés aux activités de développement des affaires à l'appui des exportateurs canadiens en quête de projets et contrats en Amérique latine, en Afrique, en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient, ainsi que dans le cadre d'activités de gestion de projets une fois les contrats conclus et en vigueur.
- Le montant correspondant aux honoraires des consultants a atteint 1,6 million de dollars en 2015-2016, soit 487 000 \$ ou 45 % de plus que le montant de 1,1 million de dollars constaté en 2014-2015. Les honoraires des consultants ont été plus élevés en 2015-2016 en raison de plusieurs initiatives ponctuelles entreprises par la Corporation relativement à la gestion des ressources humaines, au développement des affaires et du déménagement des bureaux dans un nouvel espace locatif. Les consultants sont des ressources complémentaires au personnel de la CCC et exécutent des tâches qui demandent une expertise particulière.
- La dépréciation des immobilisations corporelles et des améliorations locatives, de 484 000 \$ en 2015-2016, a été de 61 000 \$ ou de 11 % moins élevée que la somme de 545 000 \$ comptabilisée en 2014-2015.
- En 2015-2016, les dépenses en logiciels, en matériel informatique et en soutien, de 563 000 \$, qui ne prennent pas en compte les salaires du personnel de gestion de l'information inclus dans la rémunération du personnel ou les honoraires des consultants, ont été plus élevées de 111 000 \$ ou de 25 % que les dépenses de 452 000 \$ constatées en 2014-2015. L'augmentation est entièrement attribuable aux frais ponctuels liés au déménagement dans les nouveaux locaux.
- Les autres charges, qui ont atteint 1,4 million de dollars en 2015-2016, ont été supérieures de 202 000 \$ ou de 18 % aux charges de 1,2 million de dollars comptabilisées en 2014-2015. Ces autres 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 charges diverses. L'augmentation est attribuable aux frais engagés pour l'établissement d'une présence et la facilitation des activités de la CCC dans des marchés clés à l'étranger.

En 2015-2016, les dépenses de remédiation de contrats de 192 000 \$ ont été de 43 000 \$ ou de 29 % plus élevées que les dépenses de 149 000 \$ constatées en 2014-2015. L'augmentation découle d'un paiement unique effectué en septembre 2015 pour régler un litige de longue date. Les dépenses de remédiation de contrats sont enregistrées lorsque les montants réels sont engagés ou lorsqu'ils peuvent être déterminés.

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

Les services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux 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 Affaires mondiales Canada sont consignées dans ce type d'opérations, activités réalisées à la discrétion d'Affaires mondiales Canada 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 et de la gestion du remplacement de jeux d'ailerons sur six avions norvégiens pour le compte des Forces aériennes royales de la Norvège. En 2015-2016, les opérations relatives aux services d'approvisionnement et les coûts connexes se sont chiffrés à 27,5 millions de dollars, soit une baisse de 14,4 millions de dollars ou de 34 % par rapport au montant de 41,8 millions de dollars constaté en 2014-2015. Cette diminution s'explique principalement par la réduction des activités de livraisons liées au remplacement des ailes norvégiennes puisque le projet tire à sa fin.

## CRÉDIT PARLEMENTAIRE

En 2015-2016, la Corporation a reçu un crédit parlementaire de 8,9 millions de dollars, soit 5,3 millions de dollars ou 38 % de moins que la somme de 14,2 millions de dollars reçue en 2014-2015.

Conformément au Plan d'entreprise 2014-2015, le crédit parlementaire de la Corporation est éliminé progressivement comme suit : 15,7 millions de dollars en 2013-2014; 14,2 millions de dollars en 2014-2015; 8,9 millions de dollars en 2015-2016; 3,5 millions de dollars en 2016-2017; zéro à compter de 2017-2018. La Corporation aura alors atteint son objectif d'autonomie financière qui lui a été fixée.

# ANALYSE DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

## SOMMAIRE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	2016 (EN MILLIONS DE DOLLARS)	2015 (EN MILLIONS DE DOLLARS)	HAUSSE (DIMINUTION) EN %
Actif total	<b>3 815,8</b> \$	3 058,7 \$	25 %
Passif total	<b>3 787,1</b> \$	3 038,0 \$	25 %
Capitaux propres	<b>28,7</b> \$	20,7 \$	38 %

Au 31 mars 2016, l'actif total de la CCC s'élevait à 3 815,8 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 757,1 millions de dollars ou de 25 % par rapport au 31 mars 2015. Cette hausse est attribuable à une augmentation du montant des paiements progressifs aux exportateurs canadiens de 1 483,2 millions de dollars, ou de 90 %, compensée par une baisse de 726,1 millions de dollars ou de 51 % de tous les autres éléments d'actifs regroupés. Cette augmentation du montant des paiements progressifs aux exportateurs canadiens découle de l'avancement des travaux initiaux réalisés dans le cadre du contrat du PBB.

Au 31 mars 2016, le passif total de la CCC s'élevait à 3 787,1 millions de dollars, ce qui représente une progression de 749,1 millions de dollars ou de 25 % par rapport au 31 mars 2015. Cette hausse s'explique par l'augmentation des paiements progressifs des clients étrangers, qui ont augmenté de 1 483,2 millions de dollars ou de 90 %, compensée par une diminution de 734,1 millions de dollars ou de 53 %, de tous les autres éléments de passif regroupés. Cette hausse des paiements progressifs des clients étrangers découle 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 130,8 millions de dollars, a été de 36,6 millions de dollars, ou de 22 %, inférieure à leur valeur de 167,4 millions de dollars au 31 mars 2015. Ces créances représentent 3 % des actifs totaux de 3 815,8 millions de dollars. La valeur des créditeurs et des charges à payer s'est établie à 162,7 millions de dollars, soit 8,8 millions de dollars ou 5 % de moins que leur valeur de 171,5 millions de dollars au 31 mars 2015. Ces créditeurs et charges à payer ont compté pour 4 % du passif total de la Corporation, qui s'élève à 3 787,1 millions de dollars. La diminution de la valeur des créances et des créditeurs est le résultat de la réception et du paiement subséquent en 2015-2016 d'une opération de retenue qui avait été comptabilisée en 2014-2015 dans le cadre du contrat lié aux PBB.

Les paiements progressifs aux exportateurs canadiens totalisant 3 122,1 millions de dollars, ont été de 1 483,2 millions de dollars ou 90 % plus élevés que le solde de 1 638,9 millions de dollars constaté au 31 mars 2015 et représentent 82 % des actifs totaux de 3 815,8 millions de dollars. Les paiements progressifs des clients étrangers, totalisant 3 122,1 millions de dollars, ont été de 1 483,2 millions de dollars ou 90 % plus élevés que le solde de 1 638,9 millions de dollars constaté au 31 mars 2015 et représentent 82 % des passifs totaux de 3 787,1 millions de dollars. Aux termes des contrats, les paiements progressifs des clients étrangers doivent être transférés en totalité à l'exportateur canadien. Du total des paiements progressifs aux exportateurs canadiens et des paiements progressifs reçus des clients étrangers, une somme de 2 954,2 millions de dollars ou de 95 % découle de l'avancement des travaux dans le cadre du contrat lié au PBB.

Les avances aux exportateurs canadiens, totalisant 473,6 millions de dollars, ont été de 713,7 millions de dollars ou de 60 % inférieur au solde de 1 187,3 millions de dollars enregistré au 31 mars 2015 et représentent 12 % des actifs totaux de 3 815,8 millions de dollars. Les avances de clients étrangers, de 497,6 millions de dollars, ont été de 727,9 millions de dollars ou de 59 % inférieures au solde de 1 225,5 millions de dollars constaté au 31 mars 2015 et représentent 13 % des passifs totaux de 3 787,1 millions de dollars. Des 497,6 millions de dollars en avances de clients étrangers, et des 473,6 millions de dollars en avances aux exportateurs canadiens, 402,8 millions de dollars ou 81 % et 85 % respectivement visaient le contrat lié au PBB. Une somme additionnelle de 78,6 millions de dollars découle des projets à la Barbade, en Colombie, en République tchèque, en Équateur, au Ghana, en Norvège et au Pérou.

De ces avances de 78,6 millions de dollars de clients étrangers, 69,9 millions de dollars ont été transférés aux exportateurs canadiens. Les avances ne font pas partie des dispositions des contrats liés à l'APPD. Quant aux autres contrats, 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 2016, les capitaux propres du gouvernement du Canada dans la CCC se chiffraient à 28,7 millions de dollars, soit une augmentation de 8,0 millions de dollars ou de 38 % par rapport à 20,7 millions de dollars constatés au 31 mars 2015. Une analyse détaillée des risques commerciaux et opérationnels est présentée dans la section portant sur l'engagement de la CCC à l'égard de la gestion du rendement et des risques.

## ANALYSE DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

### SOMMAIRE DES FLUX DE TRÉSORERIE

	31 MARS, 2016 (EN MILLIONS DE DOLLARS)	31 MARS, 2015 (EN MILLIONS DE DOLLARS)	HAUSSE (DIMINUTION) EN %
Activités d'exploitation	22,2 \$	(25,2) \$	188 %
Activités d'investissement	(1,3) \$	(0,2) \$	(603 %)
Effet des fluctuations du taux de change sur la trésorerie	0,2 \$	0,5 \$	(57 %)
Augmentation (diminution) de la trésorerie	21,1 \$	(24,9) \$	184 %

### ACTIVITÉS D'EXPLOITATION

Dans le cadre de son programme aux termes de l'APPD, la Corporation paye généralement ses 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 30<sup>e</sup> 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, après avoir reçu le paiement du client étranger. Selon le moment des rentrées de fonds par rapport aux paiements, ces transactions s'étendent souvent sur plusieurs périodes de référence, de sorte que l'on peut observer une variation des flux de trésorerie d'une période à l'autre. Dans les cas visés, la trésorerie est 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 2015-2016, la CCC a tiré 22,2 millions de dollars en espèces dans le cadre de ses activités d'exploitation, par rapport aux 25,2 millions de dollars engagés en 2014-2015, ce qui représente une augmentation de 47,4 millions de dollars ou de 188 %. Cette hausse s'explique principalement par l'écart entre le moment où les paiements sont reçus des clients étrangers et le moment où les paiements sont versés aux exportateurs canadiens, puisque les rentrées de fonds provenant des hausses de frais de service, de produits financiers et d'autres produits ont été en grande partie compensées par la diminution du crédit parlementaire.

### ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

En 2015-2016, la Corporation a capitalisé une somme de 1,3 million de dollars au titre des paiements associés aux immobilisations corporelles, comparativement à 181 000 \$ en 2014-2015.



# COMPARAISON DES RÉSULTATS FINANCIERS AVEC LE BUDGET DU PLAN D'ENTREPRISE 2015-2016 À 2019-2020

En 2015-2016, un résultat net de 8,1 millions de dollars a été enregistré, ce qui représente 6,9 millions de dollars ou 572 % de plus que l'excédent prévu de 1,2 million de dollars.

En 2015-2016, le montant total des opérations commerciales s'est chiffré à 2 844,5 millions de dollars, soit 113,9 millions de dollars ou 4 % de plus que le montant de 2 730,6 millions de dollars prévu dans le budget. Les opérations commerciales provenant de le PBB et des secteurs DSM et ACI combinées ont contribué à un écart favorable de 198,0 millions de dollars ou de 12 % par rapport au budget, compensé par un écart défavorable de 84,1 millions de dollars ou de 8 % par rapport au montant prévu dans le budget occasionné par d'autres opérations commerciales dans le secteur DSM (y compris dans le cadre de l'APPD).

En 2015-2016, les frais de service de 28,6 millions de dollars ont été de 2,0 millions de dollars ou de 7 % supérieurs au montant de 26,6 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 livrés ou terminés. Les frais générés dans le secteur d'activité ACI, de 5,5 millions de dollars, ont été supérieurs de 2,9 millions de dollars ou de 112 % au montant prévu dans le budget de 2,6 millions de dollars, en raison des frais perçus relativement à la hausse des livraisons de potasse dans le cadre du Programme de passation de contrats à Cuba, aux frais variables perçus pour l'atteinte de seuils cibles dans le cadre des projets de loterie et aux frais comptabilisés suite au lancement du projet de compteurs d'eau à la Barbade. Les frais de service de 4,7 million de dollars perçus dans le cadre des opérations liées aux approvisionnements et autres services ont été supérieurs de 135 000 \$ à la somme de 4,6 millions de dollars prévue au budget, puisque les frais découlant de l'entretien et de l'administration des bureaux de développement commercial établis en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada en 2015-2016 ont été plus élevés. Les frais de service générés dans le cadre du secteur d'activité DSM, de 18,3 millions de dollars, ont été inférieurs de 1,1 million de dollars ou de 6 % à la somme de 19,4 millions de dollars prévue au budget, alors que des occasions d'affaires au Chili, en République dominicaine, en Équateur et au Pérou ne se sont pas concrétisées comme prévu.

En 2015-2016, la Corporation a comptabilisé un gain de change de 985 000 \$, duquel un montant de 544 000 \$ a été réalisé grâce au fait que le DoD des États-Unis a payé, en 2015-2016, une créance considérable de longue date liée à l'APPD alors que les 441 000 \$ restants sont attribuables à la fluctuation de la monnaie dans ses soldes en monnaies étrangères. De manière générale, la Corporation contrôle ses gains et ses pertes de change en surveillant ses soldes en monnaies étrangères et en conservant ces derniers à des niveaux négligeables. Elle n'établit pas de prévisions dans son budget concernant les gains ou les pertes de change. Le solde en dollars américains de la CCC s'est établi à 169 000 \$, ce qui représente moins de 0,01 % de ses actifs en dollars américains.

En 2015-2016, la Corporation a comptabilisé des dépenses de remédiation de contrat de 192 000 \$ pour un budget de 690 000 \$. En conséquence, les dépenses de remédiation de contrats ont contribué à un écart favorable de 498 000 \$. La Corporation compte sur des pratiques de gestion du risque solides, comme son cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) et des pratiques en matière de gestion des contrats saines qui contribuent au contrôle de ces dépenses.

En 2015-2016, les frais d'administration, de 31,3 millions de dollars ont été de 3,0 millions de dollars ou de 9 % inférieurs au montant de 34,3 millions de dollars prévu dans le budget. Cet écart positif s'explique principalement par 1) des dépenses supplémentaires liées à la gestion des contrats conclus dans le cadre du PBB ainsi qu'à l'établissement de bureaux de représentation à l'étranger qui ne se sont pas matérialisés en raison de retards dans la mise en œuvre de ces activités; 2) de nombreux postes vacants à différents moments au cours de l'exercice; 3) des économies de coûts réalisées par le recours aux services de SPAC.

Le crédit parlementaire de 8,9 millions de dollars reçu en 2015-2016 était conforme au budget.

## PRÉVISIONS DU PLAN D'ENTREPRISE POUR 2016-2017<sup>3</sup>

Le budget de fonctionnement pour 2016-2017 et les exercices subséquents reposent sur les objectifs et les hypothèses de planification exposés dans le Plan d'entreprise 2016-2017 à 2020-2021 de la CCC.

La CCC prévoit un excédent d'exploitation de 80 000 \$ et des produits nets de 29,8 millions de dollars en 2016-2017.

En 2016-2017, les produits nets (qui excluent le crédit parlementaire) se ramèneront à 29,8 millions de dollars, alors qu'ils étaient de 30,7 millions de dollars en 2015-2016, ce qui constitue une baisse de 870 000 \$ ou de 3 %. En 2016-2017, les hausses prévues dans les frais de service et les produits financiers, de 520 000 \$ et de 81 000 \$ respectivement, seront compensées par une baisse prévue de 486 000 \$ dans les escomptes à recevoir et autres produits, qui retrouveront leur valeur habituelle. La Corporation ne fait pas de prévision sur les gains ou les pertes de change dans son budget de planification.

Les contrats signés au 31 mars 2016, dont 991,9 millions de dollars en 2015-2016, contribueront à hauteur d'environ 80 % aux opérations commerciales prévues en 2016-2017, lesquelles généreront quelque 75 % des frais de service prévus pour l'exercice. Le reste des opérations commerciales et des frais de service connexes sera attribuable aux nouveaux contrats signés au cours de l'exercice 2016-2017.

Le crédit parlementaire de la Corporation sera éliminé progressivement conformément au plan triennal amorcé en 2014-2015. La CCC réduira davantage le crédit parlementaire de 8,9 millions de dollars en 2015-2016, à 3,5 millions de dollars en 2016-2017, puis à zéro à compter de 2017-2018 et pour les exercices subséquents.

En 2016-2017, les frais d'administration totaux passeront à 32,5 millions de dollars, par rapport à 31,3 millions de dollars en 2015-2016, ce qui représente une hausse de 1,2 million de dollars ou de 4 %. La Corporation a bénéficié d'un écart favorable important comparativement au budget de 3,0 millions de dollars en 2015-2016 attribuable principalement aux retards dans la mise en œuvre des initiatives clés susmentionnées précédemment, de nombreux postes vacants au cours de l'exercice et du recours moindre aux services de SPAC dans le cadre de l'exécution du programme de l'APPD. Ces initiatives et les postes de dépense connexes devraient être pleinement opérationnels en 2016-2017, se qui se traduira par l'augmentation prévue de 1,2 millions de dollars par rapport à 2015-2016.

En 2016-2017, une somme de 746 000 \$ est prévue au titre des dépenses de remédiation de contrats. Aux fins de planification, la Corporation budgétise les dépenses de remédiation de contrats à hauteur de 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.

<sup>3</sup> Le Plan d'entreprise 2016-2017 à 2020-2021 n'a pas encore été approuvé par le Gouvernement du Canada.

# 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 tout en aidant la Corporation à remplir son mandat consistant à faciliter les échanges commerciaux internationaux pour le compte des exportateurs canadiens. Le cadre regroupe les principaux risques auxquels la CCC est exposée dans trois catégories : risques stratégiques, risques opérationnels et risques transactionnels. Il définit également des processus de gestion du risque rigoureux en ce qui concerne la détermination et l'évaluation du risque, la prise de mesures, le suivi, l'établissement de rapports ainsi que la communication et la formation à cet égard.

L'établissement d'un juste équilibre entre les risques et les opportunités constitue un principe fondamental du cadre de GRE. Le modèle d'affectation du capital de la CCC est combiné à une rigoureuse supervision de la gouvernance effectuée par le Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA) afin d'assurer une gestion adéquate des risques 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.

## GOVERNANCE EN MATIÈRE DE RISQUE

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

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

## CATÉGORIES DE RISQUES

### RISQUES STRATÉGIQUES

Les risques stratégiques sont ceux qui sont susceptibles d'entraver la capacité de la Corporation 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 a) d'exercer uniquement des activités qui sont conformes à son mandat et b) de remplir son mandat au moyen de son offre de services.

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



**Risque organisationnel :**

Risque rattaché à la nécessité que la Corporation a d'exercer des activités conformes à son mandat et qu'elle se dote de la structure organisationnelle requise pour atteindre ses objectifs. Au cours de l'exercice, la Corporation a procédé avec succès au déménagement de son siège social. Aucune interruption notable ne s'est produite dans la prestation des services et tous les systèmes ont été mis en ligne conformément au plan de projet. Le personnel s'est adapté aux nouvelles installations, et la productivité demeure élevée.

**Risque associé à la réputation :**

Risque associé à la nécessité que la Corporation a d'exercer ses activités 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 et la promotion de pratiques commerciales intègres. De plus, la Corporation assure une communication régulière et ouverte avec tous ses parties prenantes, 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.

L'incertitude persistante au sujet de la vigueur de la reprise économique mondiale, les répercussions de la faiblesse des prix du pétrole et ainsi que l'effet El Niño sont autant de facteurs susceptibles d'avoir des répercussions sur la valeur des contrats signés par la Corporation dans certains marchés. À mesure que les répercussions de la faiblesse des prix du pétrole se répandent dans l'économie mondiale, une réorientation du pouvoir d'achat commence à se manifester, ce qui pourrait avoir pour effet de créer des possibilités dans de nouveaux marchés, mais aussi de réduire les transactions possibles dans les marchés existants.

La Corporation demeure préoccupée par les pressions protectionnistes exercées aux États-Unis et leurs répercussions possibles sur les exportations canadiennes. La plus importante exposition au risque de la CCC 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 des 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 mis à l'essai de nouvelles approches en matière de modélisation de l'affectation du capital, et un nouveau modèle est attendu au début de 2016-2017.

**RISQUES OPÉRATIONNELS**

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

**Risque associé à la gestion de l'information :**

Risque associé à la nécessité, pour la Corporation, de recueillir en temps opportun les renseignements appropriés afin de prendre des décisions de nature opérationnelle. L'information recueillie pour informer le processus décisionnel est conservée soigneusement. Au cours de l'exercice, Bibliothèque et Archives Canada a approuvé le protocole proposé par la Corporation concernant l'entretien et la destruction des renseignements organisationnels. De nouvelles procédures sont en cours d'élaboration pour la mise en œuvre du protocole.

**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, la principale difficulté rencontrée concernant le système d'information a été d'assurer le déménagement harmonieux dans les nouvelles installations et de faire en sorte que les systèmes soient disponibles pour répondre aux besoins. Le déménagement s'est bien déroulé et tous les systèmes ont été mis en ligne comme prévu.

**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. Au cours de l'exercice, la planification de la relève a été élargie afin d'englober tous les postes clés (et pas seulement les postes de direction).

**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 planification de la continuité des opérations (PCO) :**

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.

Afin d'assurer la PCO, la Corporation a conclu avec un fournisseur de services de PCO un contrat prévoyant l'accès à des installations informatiques et de communication de secours ainsi qu'à des locaux en cas de besoin.

**RISQUES TRANSACTIONNELS**

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

**Risque associé au rendement des fournisseurs :**

Risque associé à la livraison, dans les délais prévus, des biens et des services faisant l'objet d'un contrat et à l'atténuation des possibilités de manquement de la part des 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 tous 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.

La Corporation a continué de porter une attention particulière aux questions de subornation et de corruption et s'assure que ses contrats contiennent des clauses appropriées à cet égard.

### **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.

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 monnaie que celle de son contrat avec l'acheteur étranger. La CCC gère également le risque de change lié à ses avoirs internes de monnaies 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 monnaies pour atténuer son risque de change. Dans une moindre mesure, la valeur des frais de la CCC perçus en monnaie 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 au CROA une Évaluation du risque associé à la fraude. Cette façon de faire est devenue un processus annuel pour faire en sorte que les domaines où il y a risque de fraude continuent d'être examinés et documentés adéquatement.

### **Risque associé à la RSE :**

La RSE désigne la façon dont une entreprise concilie ses objectifs économiques, environnementaux et sociaux tout en répondant aux attentes des parties prenantes et en améliorant la valeur pour les actionnaires. Afin de tenir compte des questions relatives à la RSE découlant de l'intégrité des fournisseurs existants et potentiels de la Corporation, un 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. Le processus de vérification préalable du Comité a été renforcé au cours de l'exercice afin de tenir compte des recommandations formulées par un spécialiste indépendant.



# 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'aux instructions données 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,



**Martin Zablocki**

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



**Ernie Briard**

Ottawa, Canada  
Le 24 mai 2016



Auditor General of Canada  
Vérificateur général du Canada

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À la 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 2016, et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

#### *Responsabilité de la direction pour les états financiers*

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

#### *Responsabilité de l'auditeur*

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

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

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

*Opinion*

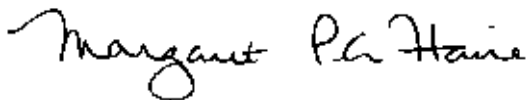
À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 2016, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux 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* décrites à la note 1 afférente aux états financiers.

Pour le vérificateur général du Canada,



Margaret Haire, CPA, CA  
directrice principale

Le 24 mai 2016  
Ottawa, Canada

# ÉTATS FINANCIERS

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 MARS (en milliers de dollars canadiens)	2016	2015
<b>ACTIF</b>		
<b>Actifs courants</b>		
Trésorerie (note 4)	85 670 \$	64 614 \$
Créances (notes 5 et 11)	130 779	167 393
Avances aux exportateurs canadiens	473 609	1 187 284
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	3 122 080	1 638 897
	<b>3 812 138</b>	3 058 188
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations corporelles (note 6)	3 630	513
	<b>3 815 768 \$</b>	3 058 701 \$
<b>PASSIF</b>		
<b>Passifs courants</b>		
Créditeurs et charges à payer (notes 5 et 11)	162 722 \$	171 537 \$
Avances des clients étrangers	497 597	1 225 509
Paiements progressifs des clients étrangers	3 122 080	1 638 897
Avantages du personnel (note 8)	243	219
	<b>3 782 642</b>	3 036 162
<b>Passifs non courants</b>		
Avantages incitatifs à la location différés (note 7)	2 690	–
Avantages du personnel (note 8)	1 767	1 838
	<b>3 787 099</b>	3 038 000
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Surplus d'apport	10 000	10 000
Bénéfices non répartis	18 669	10 701
	<b>28 669</b>	20 701
	<b>3 815 768 \$</b>	3 058 701 \$

Engagements de location (note 16)  
Éventualités et garanties (note 17)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 24 mai 2016

Le président du Conseil d'administration par intérim,

Le président du Comité de vérification,



**Stephen J. Sorocky**



**Scott Player**



## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars canadiens)	2016	2015
<b>PRODUITS</b>		
Opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre (note 10)	2 844 537 \$	2 440 803 \$
Moins : coût des opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre	(2 844 537)	(2 440 803)
Frais de service (note 10)	28 565	22 793
Autres produits (note 10)	786	605
Produits financiers, nets (note 13)	354	315
Gain de change	985	491
	<b>30 690</b>	24 204
<b>CHARGES</b>		
Frais d'administration (note 12)	31 315	30 004
Dépenses de remédiation des contrats	192	149
	<b>31 507</b>	30 153
<b>SERVICES D'APPROVISIONNEMENT À L'APPUI DES PROGRAMMES D'AIDE INTERNATIONAUX DU GOUVERNEMENT</b>		
Opérations liées aux services d'approvisionnement (note 10)	27 454	41 818
Moins : coût des opérations liées aux services d'approvisionnement	(27 454)	(41 818)
	<b>-</b>	-
Résultat net avant crédit parlementaire	<b>(817)</b>	(5 949)
Crédit parlementaire (note 14)	<b>8 880</b>	14 240
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>8 063 \$</b>	8 291 \$
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTE) ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LE RÉSULTAT NET</b>		
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 8)	<b>(95)</b>	(99)
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>7 968 \$</b>	8 192 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2016 (en milliers de dollars canadiens)	SURPLUS D'APPORT	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL
<b>SOLDE AU 31 MARS 2015</b>	<b>10 000 \$</b>	<b>10 701 \$</b>	<b>20 701 \$</b>
Résultat net	–	8 063	8 063
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 8)	–	(95)	(95)
Résultat global total	–	7 968	7 968
<b>SOLDE AU 31 MARS 2016</b>	<b>10 000 \$</b>	<b>18 669 \$</b>	<b>28 669 \$</b>

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2015 (en milliers de dollars canadiens)	SURPLUS D'APPORT	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL
<b>SOLDE AU 31 MARS 2014</b>	<b>10 000 \$</b>	<b>2 509 \$</b>	<b>12 509 \$</b>
Résultat net	–	8 291	8 291
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 8)	–	(99)	(99)
Résultat global total	–	8 192	8 192
<b>SOLDE AU 31 MARS 2015</b>	<b>10 000 \$</b>	<b>10 701 \$</b>	<b>20 701 \$</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars canadiens)	2016	2015
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Résultat net	8 063 \$	8 291 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation		
Amortissement	484	545
Charges pour avantages du personnel	13	178
Avantages du personnel payés	(155)	(229)
Gain de change	(210)	(491)
Avantages incitatifs à la location différés	611	-
Variation du fonds de roulement :		
Diminution des créances et autres débiteurs	36 614	135 508
Diminution (augmentation) des avances aux exportateurs canadiens	713 675	(1 133 285)
(Augmentation) diminution des paiements progressifs aux exportateurs canadiens	(1 483 183)	(1 046 338)
(Diminution) des créditeurs et charges à payer	(9 065)	(155 861)
(Diminution) augmentation des avances des clients étrangers	(727 912)	1 120 110
Augmentation des paiements progressifs des clients étrangers	1 483 183	1 046 338
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation	22 118	(25 234)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 272)	(181)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(1 272)	(181)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie	210	491
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	21 056	(24 924)
Trésorerie au début de l'exercice	64 614	89 538
Trésorerie à la fin de l'exercice	85 670 \$	64 614 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

LE 31 MARS 2016

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

La Corporation agit comme maître d'œuvre lorsque des gouvernements étrangers, des organisations internationales ou des acheteurs étrangers du secteur privé veulent acheter des produits et services du Canada par l'entremise du gouvernement 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 des produits générés par les frais de service facturés et d'un crédit parlementaire.

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<sup>er</sup> janvier 2010.

En juillet 2015, la Corporation a fait l'objet d'une instruction (C.P. 2015-1110) en application de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, afin d'harmoniser ses pratiques, directives et politiques en matière de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor. Le tout devant se faire de manière cohérente avec les obligations juridiques de la Corporation et la mise en application devant être présentée dans son prochain Plan d'entreprise. La Corporation a entrepris un examen détaillé de ses politiques actuelles relatives aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements ainsi que sur sa démarche en matière de divulgation publique de cette information et a pris les moyens nécessaires pour parachever la mise en application de la directive au cours de l'exercice 2016-2017.

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 2016 et pour l'exercice se terminant ce jour-là.

### Base d'évaluation

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

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



## Établissement d'estimations et exercice du jugement

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

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes font l'objet d'un examen approfondi de façon régulière, en date des états financiers. Tout changement aux estimations est comptabilisé dans les états financiers pour la période où il est constaté et pour les périodes futures si celles-ci sont également visées. La direction a utilisé des estimations pour déterminer la vie utile des 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 8 – Prestations de retraite et avantages sociaux
- Note 16 – Engagements de location
- Note 17 – 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 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 paiements reçus et les paiements effectués reliés au travail exécuté dans le cadre d'un contrat menant à la livraison de biens ou services proportionnellement au travail exécuté. 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. Ces soldes 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 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 canadien ne parvient pas à remplir ses obligations aux termes du contrat domestique avec la Corporation. Il incombe à la Corporation de veiller à ce que les modalités contractuelles avec 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 monnaies étrangères**

Les actifs et les passifs monétaires et les régularisations de fin d'exercice libellés en monnaies étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux en vigueur à la fin de la période. Les montants des produits et des charges sont convertis aux taux de change moyens en vigueur durant le mois courant. Les actifs et les passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères qui sont évalués au coût historique en utilisant le taux de change à la date de transaction ne sont pas reconvertis. Tous les gains et pertes de change sont comptabilisés en tant que gain ou perte 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 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**

La 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 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 son échéance à court terme. Toute variation de la juste valeur de la trésorerie libellée en monnaie étrangère 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 évalue 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.

## **(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, aux améliorations locatives ainsi qu'aux meubles et équipement, y compris tous les coûts directement attribuables à l'apport de ces éléments d'actifs au sein de la Corporation, dans les conditions nécessaires à leur exploitation par celle-ci de la manière prévue par la direction.

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

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

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

## **(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 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 la Corporation pour couvrir les coûts des services rendus. Conformément à la législation en vigueur, la Corporation n'a pas l'obligation juridique ou implicite de verser des cotisations additionnelles relatives à tous services antérieurs rendus ou à toute insuffisance actuarielle du Régime. Les cotisations sont donc considérées comme des frais d'administration dans l'État du résultat global, dans l'exercice où les employés rendent les services 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 démission ou de leur départ à la retraite. Par conséquent, les employés et les cadres n'accumulent plus ces 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 eu droit à un montant forfaitaire unique correspondant à la totalité de l'indemnité de départ cumulée. Les employés qui comptaient dix années ou plus de service continu et les cadres de direction avaient le choix de se voir verser immédiatement la totalité ou une partie de l'indemnité de départ cumulée ou d'en reporter le versement au moment de leur départ à la retraite ou leur démission. Les employés continuent toutefois de bénéficier d'une indemnité de départ lors d'un renvoi pour incapacité ou lors d'un décès et par conséquent, continuent d'accumuler pour ces indemnités de départ.



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

L'obligation au titre des indemnités de départ non payées est évaluée actuariellement chaque année au moyen d'une évaluation complète.

### 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 cet autre avantage du personnel à long terme est comptabilisé au moment où les employés fournissent les services nécessaires pour y avoir droit. L'évaluation du passif est fondée sur un taux d'actualisation déterminé en fonction du rendement du marché à la fin de la période de référence sur des obligations de société de première catégorie. Les gains ou pertes actuariels sont considérés comme de la rémunération du personnel et charges connexes et sont comptabilisés sous le poste des frais d'administration dans l'État du résultat global.

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

### iv) Autres avantages du personnel

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

## (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 le résultat net.

### 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 dans le résultat net.

## (k) Contrats de location

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

## (I) Modifications comptables futures

### Normes internationales d'information financière

#### i) Norme adoptée en date du 1<sup>er</sup> avril 2015

En septembre 2014, l'IASB a publié une modification au *IAS 19 Avantages du personnel* (IAS19). La modification s'applique pour les périodes annuelles commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et clarifie les exigences en matière de détermination du taux d'actualisation pour les monnaies pour lesquelles il n'existe pas de marché d'obligations d'entreprise de haute qualité. La Corporation a appliqué la modification de façon anticipée et cela n'a eu aucun impact sur les états financiers.

#### ii) Normes et modifications non encore entrées en vigueur

Les nouvelles normes, modifications et améliorations annuelles publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) qui suivent ont été cernées comme pouvant avoir un effet 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 mai 2014, l'IASB a publié la norme *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (IFRS 15), ainsi que des nouvelles modifications publiées en avril 2016, qui établit un cadre exhaustif 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*. En septembre 2015, l'IASB a reporté la date de mise en application de la norme IFRS 15. Par conséquent, la norme IFRS 15 devrait être appliquée de façon rétrospective pour les périodes annuelles commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2018, ou après, et son application anticipée est permise.

En juillet 2014, l'IASB a publié la version finale de l'*IFRS 9 – Instruments financiers* (IFRS 9), qui renferme les exigences comptables liées aux instruments financiers et remplace l'*IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* (IAS 39) et toutes les versions précédentes de IFRS 9. La norme renferme les exigences en matière de classement et d'évaluation des instruments financiers, de perte de valeur des actifs financiers, de comptabilité de couverture et de décomptabilisation des actifs et des passifs financiers. L'IFRS 9 devra être appliquée de façon rétrospective pour les périodes annuelles commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2018, ou après, et son application anticipée est permise.

En septembre 2014, l'IASB a publié ses améliorations annuelles examinées au cours du cycle de 2012-2014, donnant lieu à des modifications mineures à la norme *IFRS 7 – Instruments financiers : Informations à fournir* (IFRS 7). Une modification sert généralement à clarifier les exigences plutôt que de donner lieu à des changements substantiels à la pratique courante. La modification s'applique pour les périodes annuelles commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2016, ou après, et leur application anticipée est permise.

En décembre 2014, l'IASB a publié des modifications à la norme *IAS 1 – Présentation des états financiers* (IAS 1) clarifiant les exigences en matière de présentation et des informations à fournir, incluant la présentation des postes, de sous-totaux et des notes. Les modifications fournissent aussi des interprétations visant à aider l'exercice du jugement au moment de déterminer les informations à fournir ainsi que leur ordre de présentation dans les états financiers. Les modifications s'appliquent pour les périodes annuelles commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2016, ou après, et leur application anticipée est permise.

En janvier 2016, l'IASB a publié la norme *IFRS 16 – Contrats de location* qui propose un modèle complet relatif à l'identification des contrats de location et à leur traitement dans les états financiers tant pour les preneurs que pour les bailleurs. Elle annule et remplace l'*IAS 17, Contrats de location* ainsi que ses interprétations. Des modifications importantes ont été faites à la comptabilisation par le preneur, notamment la suppression de la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement ainsi que la comptabilisation des actifs et des passifs pour tous les contrats de location (sous réserve d'exemptions limitées pour les contrats de location à court terme et les contrats de location de faible valeur). En revanche, IFRS 16 n'apporte pas de modifications importantes concernant les exigences de comptabilisation par les bailleurs. IFRS 16 est en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et son application anticipée sera permise pour les compagnies ayant également adopté IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*.

## 4. TRÉSORERIE

Trésorerie en date du 31 mars incluent :

	2016		2015	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars canadiens	44 352	44 352 \$	45 514	45 514 \$
Dollars américains	31 151	40 456	14 859	18 821
Renminbis chinois	2 990	601	1 363	279
Euros	176	261	–	–
		85 670 \$		64 614 \$

En date du 31 mars 2016, 29 958 \$ de la trésorerie (45 945 \$ au 31 mars 2015) proviennent des 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 provenant de 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 monnaies suivantes :

	2016		2015	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars canadiens	65 551	65 551 \$	66 395	66 395 \$
Dollars américains	50 229	65 228	79 647	100 881
Renminbis chinois	–	–	575	117
		130 779 \$		167 393 \$

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 monnaies suivantes :

	2016		2015	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	71 313	92 663 \$	79 085	100 130 \$
Dollars canadiens	70 032	70 032	71 337	71 337
Renminbis chinois	135	27	345	70
		162 722 \$		171 537 \$

Les risques de crédit, de marché et de liquidité liés aux créances et créanciers et aux charges à payer sont énoncés dans la note 11.



## 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2016	MEUBLES ET ÉQUIPEMENT	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	SYSTÈMES D'INFORMATION – MATÉRIEL	TOTAL
<b>COÛT</b>				
Solde au 31 mars 2015	– \$	1 792 \$	435 \$	2 227 \$
Acquisitions	890	2 658	53	3 601
Sorties	–	(1 814)	(232)	(2 046)
<b>Solde au 31 mars 2016</b>	<b>890 \$</b>	<b>2 636 \$</b>	<b>256 \$</b>	<b>3 782 \$</b>
<b>AMORTISSEMENT CUMULÉ</b>				
Solde au 31 mars 2015	– \$	1 526 \$	188 \$	1 714 \$
Amortissement	31	362	91	484
Sorties	–	(1 814)	(232)	(2 046)
<b>Solde au 31 mars 2016</b>	<b>31 \$</b>	<b>74 \$</b>	<b>47 \$</b>	<b>152 \$</b>
<b>VALEURS COMPTABLES</b>				
Au 31 mars 2015	– \$	266 \$	247 \$	513 \$
<b>Au 31 mars 2016</b>	<b>859 \$</b>	<b>2 562 \$</b>	<b>209 \$</b>	<b>3 630 \$</b>

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2015	MEUBLES ET ÉQUIPEMENT	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	SYSTÈMES D'INFORMATION – MATÉRIEL	TOTAL
<b>COÛT</b>				
Solde au 31 mars 2014	– \$	1 792 \$	254 \$	2 046 \$
Acquisitions	–	–	181	181
<b>Solde au 31 mars 2015</b>	<b>– \$</b>	<b>1 792 \$</b>	<b>435 \$</b>	<b>2 227 \$</b>
<b>AMORTISSEMENT CUMULÉ</b>				
Solde au 31 mars 2014	– \$	996 \$	173 \$	1 169 \$
Amortissement	–	530	15	545
<b>Solde au 31 mars 2015</b>	<b>– \$</b>	<b>1 526 \$</b>	<b>188 \$</b>	<b>1 714 \$</b>
<b>VALEURS COMPTABLES</b>				
Au 31 mars 2014	– \$	796 \$	81 \$	877 \$
Au 31 mars 2015	– \$	266 \$	247 \$	513 \$

Les frais d'administration comprennent un amortissement de 484 \$ (545 \$ en 2015) au titre des immobilisations corporelles de la Corporation.

## 7. AVANTAGES INCITATIFS À LA LOCATION DIFFÉRÉS

La Corporation a reçu du propriétaire des avantages incitatifs à la location différés comprenant une période d'occupation gratuite ainsi que des remboursements au titre d'améliorations locatives. Le total de ces avantages incitatifs est comptabilisé en réduction des charges d'exploitation sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location. Il est prévu qu'un montant de 2 690 \$ sera comptabilisé en réduction des charges d'exploitation dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice se terminant le 31 mars 2016 (néant en 2015).

## 8. 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 contributoire de prestations définies établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont requises à la fois de la part de l'employé et de la Corporation. Le président du Conseil du Trésor du Canada 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 1,15 fois la contribution requise des employés pour les membres du Régime qui y cotisaient avant le 1<sup>er</sup> janvier 2013 (1,28 fois en 2015) et 1,11 fois pour les membres qui y cotisaient à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 (1,28 fois en 2015). Les contributions totales de la Corporation en 2016 sont de 1 928 \$ (1 986 \$ en 2015) 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 qui s'accumulent, tel que prévu dans les conventions collectives et les conditions d'emploi.

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, ces indemnités de départ ont cessé de s'accumuler. Pour les employés qui ont reporté la totalité de leur versement de leur indemnité de départ, la portion de l'obligation au titre des indemnités constituées est établie en fonction de leurs années de service au moment de la cessation du régime et de leur salaire final. Les employés continuent toutefois de bénéficier d'une indemnité de départ lors d'un renvoi pour incapacité ou lors d'un décès. Les indemnités de départ, lors d'un renvoi pour incapacité ou lors d'un décès, sont établies en fonction des années de service depuis la date de la cessation du régime et du salaire final.

Ces régimes d'avantages sont sans capitalisation et n'ont donc pas d'actifs, ce qui résulte en des déficits qui sont égaux aux obligations au titre des prestations constituées. Les indemnités de congés de 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 :

	2016			2015		
	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE	INDEMNITÉS DE DÉPART	INDEMNITÉS TOTALES	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE	INDEMNITÉS DE DÉPART	INDEMNITÉS TOTALES
Total des avantages sociaux	1 343 \$	667 \$	2 010 \$	1 384 \$	673 \$	2 057 \$
Moins : portion courante	(132)	(111)	(243)	(112)	(107)	(219)
Portion non courante	1 211 \$	556 \$	1 767 \$	1 272 \$	566 \$	1 838 \$

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	
	2016	2015	2016	2015
<b>OBLIGATIONS AU TITRE DES INDEMNITÉS CONSTITUÉES</b>				
Solde au début de l'exercice	<b>1 384 \$</b>	1 350 \$	<b>673 \$</b>	659 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	<b>134</b>	138	<b>11</b>	11
Intérêts débiteurs	<b>47</b>	59	<b>15</b>	22
Avantages payés	<b>(28)</b>	(111)	<b>(127)</b>	(118)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	<b>(194)</b>	(52)	<b>95</b>	99
<b>Total des obligations au titre des indemnités constituées à la fin de l'exercice</b>	<b>1 343 \$</b>	1 384 \$	<b>667 \$</b>	673 \$
<b>HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES</b>				
Obligations au titre des indemnités constituées au 31 mars				
Taux d'actualisation	<b>3,41 %</b>	3,24 %	<b>2,75 %</b>	2,49 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	<b>1,00 %</b>	1,00 %	<b>1,00 %</b>	1,00 %
Coût des indemnités pour l'exercice terminé le 31 mars				
Taux d'actualisation	<b>3,24 %</b>	4,34 %	<b>2,49 %</b>	3,76 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	<b>1,00 %</b>	2,00 %	<b>1,00 %</b>	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 les évaluations actuarielles des indemnités de congé de maladie et des indemnités de départ 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.

Un recouvrement des charges de 13 \$ (charges de 33 \$ en 2015) 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 26 \$ (259 \$ en 2015), 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 2016, les pertes actuarielles nettes cumulatives au titre des obligations liées aux indemnités de départ, comptabilisés au titre des Autres éléments du résultat global et immédiatement transférées dans les bénéfices non répartis ont été de 687 \$ (592 \$ en 2015).

## 9. GESTION DU CAPITAL

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

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

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

	2016	2015
Surplus d'apport	<b>10 000 \$</b>	10 000 \$
Bénéfices non répartis	<b>18 669</b>	10 701
	<b>28 669 \$</b>	20 701 \$

## 10. 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 :

	2016			2015		
	PRODUITS*	OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT	TOTAL	PRODUITS*	OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT	TOTAL
Asie	<b>1 759 181 \$</b>	<b>5 439 \$</b>	<b>1 764 620 \$</b>	1 431 622 \$	4 433 \$	1 436 055 \$
États-Unis	<b>667 892</b>	–	<b>667 892</b>	595 251	–	595 251
Amérique centrale et Caraïbes	<b>342 522</b>	<b>394</b>	<b>342 916</b>	303 583	1 816	305 399
Amérique du sud	<b>93 271</b>	–	<b>93 271</b>	130 902	–	130 902
Europe	<b>933</b>	<b>20 170</b>	<b>21 103</b>	1 085	28 048	29 133
Afrique	<b>4 190</b>	<b>880</b>	<b>5 070</b>	190	5 588	5 778
Canada	<b>1 641</b>	<b>571</b>	<b>2 212</b>	1 506	1 933	3 439
Autres	<b>4 258</b>	–	<b>4 258</b>	62	–	62
	<b>2 873 888 \$</b>	<b>27 454 \$</b>	<b>2 901 342 \$</b>	2 464 201 \$	41 818 \$	2 506 019 \$

\* 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 2016 comprennent 1 572 130 \$ de revenus accumulés non facturés (1 293 281 \$ en 2015). La valeur des contrats signés se distingue des produits. Pendant l'exercice terminé le 31 mars 2016, la valeur des contrats et modifications signés et entrés en vigueur s'est élevée à 991,9 millions de dollars (1 261,0 millions de dollars en 2015).

## 11. 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'examens réguliers et d'examens 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 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

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 dans des dépôts temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque à charte réputée. 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 2016, 25 % (40 % en 2015) 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 :

	2016	2015
Amérique centrale et Caraïbes	62 272 \$	54 734 \$
États-Unis	30 510	59 366
Asie	23 760	34 122
Amérique du Sud	12 369	10 924
Canada	1 167	3 401
Europe	701	862
Autres	–	3 984
	<b>130 779 \$</b>	167 393 \$

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 :

	2016	2015
< 1 an	130 539 \$	167 393 \$
> 1 an < 3 ans	240	–
	<b>130 779 \$</b>	167 393 \$

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 :

	2016	2015
< 30 jours	17 916 \$	567 \$
> 30 jours et < 180 jours	24 135	19 857
> 180 jours	1 516	2 330
	<b>43 567 \$</b>	22 754 \$

### 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 :

	2016	2015
Retenues de garantie	5 970 \$	7 720 \$
Garanties bancaires	30 452 \$	33 730 \$
Cautions	26 864 \$	104 798 \$
Cautions de sociétés mères	17 535 138 \$	17 172 356 \$
Autres	6 590 \$	4 570 \$

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 monnaie. Dans certains cas où le paiement entre les parties est effectué en monnaie différente, la Corporation peut conclure des contrats de change à terme. La Corporation a recours à ces techniques pour transférer le risque de change à l'exportateur canadien, ce qui permet une exposition nette minimale.

### ii) Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les futurs flux de trésorerie d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché. L'exposition de la Corporation à ce risque vient du fait qu'elle investit des fonds de trésorerie. 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 à charte réputée.

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, inclus dans les créditeurs et charges à payer, la Corporation devait 34 355 \$ au 31 mars 2016 (51 962 \$, le 31 mars 2015), portent des intérêts aux coûts du financement plus 0,25 % (0,25 %, le 31 mars 2015).

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 :

	2016				2015			
	+25PB		-25PB		+25PB		-25PB	
	PRODUITS	CAPITAUX PROPRES	PRODUITS	CAPITAUX PROPRES	PRODUITS	CAPITAUX PROPRES	PRODUITS	CAPITAUX PROPRES
Actifs financiers								
Trésorerie	212 \$	212 \$	(212) \$	(212) \$	100 \$	100 \$	(100) \$	(100) \$
Passifs financiers								
Créditeurs et autres passifs	(86) \$	(86) \$	86 \$	86 \$	(130) \$	(130) \$	130 \$	130 \$

### (c) Risque de liquidité

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

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

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, 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 90,0 millions de dollars.

La Corporation a une marge de crédit renouvelable lui donnant accès à des fonds de l'ordre de 40,0 millions de dollars canadiens (20,0 millions de dollars en 2015) 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 2016, aucun prélèvement n'avait été effectué sur cette marge de crédit (néant en 2015).

En outre, la Corporation conclut d'autres arrangements de crédit, jusqu'à un maximum de 70,0 millions de dollars (70,0 millions de dollars en 2015), 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 des charges de 3 493 \$ (2 494 \$ en 2015) en lien avec son programme de passation de contrats à Cuba.

### Créditeurs et charges à payer

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

	2016	2015
< 1 an	162 722 \$	171 537 \$
	<b>162 722 \$</b>	171 537 \$

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats, liés au programme de passation de contrats à Cuba inclus dans les créditeurs et charges à payer, la Corporation devait 34 355 \$ au 31 mars 2016 (51 962 \$ en 2015), portant un intérêt au coût du financement plus 0,25 % (0,25 % en 2015), 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 34 355 \$ au 31 mars 2016 (52 733 \$ en 2015) et se présentait comme suit :

	2016	2015
< 1 an	34 115 \$	52 733 \$
> 1 an et < 3 ans	240	–
	<b>34 355 \$</b>	52 733 \$

Aucun contrat déficitaire n'a été relevé en date du 31 mars 2016 et du 31 mars 2015.

## 12. FRAIS D'ADMINISTRATION

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

	2016	2015
Rémunération du personnel et charges connexes	19 328 \$	18 918 \$
Loyer et frais connexes	3 886	3 156
Services de gestion des contrats	2 427	2 900
Frais de déplacement et accueil	1 703	1 798
Consultants	1 571	1 084
Logiciels, matériel informatique et soutien	563	452
Amortissement	484	545
Communications de l'entreprise	378	350
Autres charges	975	801
	<b>31 315 \$</b>	<b>30 004 \$</b>

## 13. PRODUIT FINANCIERS, NETS

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

	2016	2015
Actifs financiers		
Produits financiers de la trésorerie	445 \$	403 \$
Passifs financiers		
Coûts financiers des créditeurs et autres passifs	(91)	(88)
	<b>354 \$</b>	<b>315 \$</b>

## 14. CRÉDIT PARLEMENTAIRE

Le crédit parlementaire consenti par le Parlement du Canada, totalisant 8 880 \$ pour l'exercice clos le 31 mars 2016 (14 240 \$ en 2015), est inclus dans l'État du résultat global.

## 15. 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 et charges à payer en date du 31 mars sont les suivants :

	2016	2015
Créances	426 \$	1 101 \$
Créditeurs	215 \$	1 042 \$



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

### (a) Services publics et Approvisionnement Canada

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

	2016	2015
SPAC	2 427 \$	2 900 \$
	<b>2 427 \$</b>	2 900 \$

### (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, le produit lié à la prestation de ces services inclus dans les frais de service est comme suit :

	2016	2015
PPP Canada Inc.	563 \$	750 \$
	<b>563 \$</b>	750 \$

### (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 :

	2016	2015
Affaires mondiales Canada	9 913 \$	17 263 \$
Transports Canada	211	–
	<b>10 124 \$</b>	17 263 \$

Par ailleurs, la Corporation participe à des programmes d'échange de ressources humaines avec Affaires mondiales Canada auparavant 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 :

	2016	2015
Weatherhaven Global Resources Ltd.	6 230 \$	1 924 \$
Blue Drop Performance Learning Inc.	37	37
	<b>6 267 \$</b>	1 961 \$

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

	2016	2015
Weatherhaven Global Resources Ltd.	– \$	7 608 \$
Blue Drop Performance Learning Inc.	–	30
	<b>– \$</b>	<b>7 638 \$</b>

Aucun montant n'était à recevoir ou à payer dans le cadre des transactions avec ces exportateurs canadiens le 31 mars 2016 (néant en 2015).

### (e) Rémunération des principaux dirigeants

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

Les éléments correspondant à la rémunération sont définis comme les avantages du personnel à court terme, les avantages postérieurs à l'emploi, les autres avantages à long terme et les indemnités de fin de contrat de travail. Les avantages du personnel à court terme comprennent les honoraires, les allocations, les salaires, les cotisations de sécurité sociale, les congés annuels payés, 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 :

	2016	2015
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>		
Avantages à court terme	<b>154 \$</b>	158 \$
	<b>154 \$</b>	158 \$
<b>DIRIGEANTS</b>		
Avantages à court terme	<b>1 198 \$</b>	1 444 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	<b>346</b>	422
Autres avantages à long terme	<b>–</b>	32
	<b>1 544 \$</b>	1 898 \$
	<b>1 698 \$</b>	2 056 \$

## 16. ENGAGEMENTS DE LOCATION

Le 26 septembre 2014, la direction a exercé son droit de résilier son bail de 15 ans pour des espaces à bureaux, alors en vigueur, et ce 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 bail débuteront le 1<sup>er</sup> 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 :

	2016	2015
< 1 an	494 \$	990 \$
> 1 an et < 5 ans	6 038	4 704
> 5 ans	18 235	18 807
	<b>24 767 \$</b>	24 501 \$

## 17. 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 :

	2016	2015
< 1 an	861 011 \$	922 284 \$
> 1 an et < 3 ans	6 522 408	2 342 986
> 3 ans et < 5 ans	9 244 089	9 699 879
> 5 ans	1 695 523	5 296 627
<b>VALEUR TOTALE DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS</b>	<b>18 323 031 \$</b>	18 261 776 \$

## 18. CHIFFRES COMPARATIFS

La Corporation a modifié la méthode de présentation de l'État des flux de trésorerie en passant de la méthode directe à la méthode indirecte. Suite à ce changement, des soldes et descriptions de postes de la section des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation de l'État des flux de trésorerie ont été reclassés. Certains chiffres comparatifs de l'exercice 2015 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation de l'exercice 2016. Ce changement n'a eu aucune incidence sur les montants comparatifs totaux des rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation et aux activités d'investissement présentés dans l'État des flux de trésorerie. Aucun autre état ou information présentée par voie de notes n'ont été affectés par ce changement.

La direction a déterminé que la méthode indirecte permettrait d'obtenir de l'information plus pertinente et fiable en ce qui concerne les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation de la Corporation. Étant donné la nature des activités commerciales de la Corporation ainsi que les limites du système de comptabilité financière, il sera plus pratique d'utiliser cette méthode pour établir et présenter les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation.

# GOUVERNANCE DE LA CORPORATION

UTDN  
9' HIGH

CAUTION  
2.9m 9' HIGH





Établie en 1946, la CCC est une société d'État fédérale dont le mandat consiste à faciliter les échanges internationaux au nom de l'industrie canadienne, en particulier auprès des gouvernements des pays étrangers.

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.*

En 1956, la CCC a reçu le mandat d'administrer l'APPD pour le compte du gouvernement du Canada. En vertu de l'APPD, le DoD des États-Unis exige que les achats de produits de défense et de sécurité au Canada fassent l'objet de contrats conclus par l'entremise de la CCC si leur valeur est supérieure à 150 000 \$ US. Depuis 1960, un accord semblable est en place pour la fourniture de biens et services par des entreprises canadiennes à la NASA. Cet accord constitue un élément important afin de pouvoir assurer une bonne infrastructure industrielle de défense nord-américaine.

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 partout dans le monde. La CCC négocie et exécute des arrangements contractuels de gouvernement à gouvernement qui facilitent les opérations à l'exportation des exportateurs canadiens.

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 102 employés syndiqués (74 %) et de 36 employés exemptés et cadres de direction (26 %). 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.

## **PORTEFEUILLE DU COMMERCE INTERNATIONAL DU GOUVERNEMENT DU CANADA**

Le portefeuille du commerce international offre des services qui répondent aux besoins des entreprises canadiennes qui souhaitent faire des affaires à l'étranger. Ces services ont notamment trait à la formulation de conseil sur les marchés, à la communication de renseignements sur les personnes-ressources et sur la défense des intérêts par l'entremise du SDC d'Affaires mondiales Canada; au financement, aux garanties et à l'assurance par l'entremise d'EDC; les arrangements conclus avec des gouvernements étrangers qui facilitent la structuration des contrats, les négociations, la passation de contrats de gouvernement à gouvernement et les achats au Canada par le canal de la CCC.

La CCC, Affaires mondiales Canada et EDC ont renforcé leur collaboration au moyen de protocoles d'entente. Le gouvernement du Canada a un programme commercial ambitieux et est fermement déterminé à accroître le nombre d'accords de libre-échange (ALE) avec d'autres pays. 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 Affaires mondiales Canada 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 celle des PME.

## GOVERNANCE

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. 2016-2017 est la troisième année d'un plan triennal qui vise à réduire à zéro les crédits parlementaires. Les plus importantes sources de financement de la CCC sont les honoraires réclamés pour les services rendus à ses clients.

La *Loi* régit la Corporation, définit son rôle et la structure de gouvernance de son Conseil d'administration. Cette *Loi* octroie également à la CCC un éventail de pouvoirs, dont celui d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire.

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.

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

### ■ *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*<sup>4</sup>

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 15 décembre 2015, la CCC a tenu à Ottawa, en Ontario, sa huitième Assemblée publique annuelle.

Tous les trimestres depuis le 1<sup>er</sup> avril 2004, la CCC a divulgué publiquement et de manière proactive sur son site Web public les frais de déplacement engagés par les membres de son Conseil d'administration et ses cadres. Traditionnellement, cette divulgation se fait sous forme de déclarations cumulatives des dépenses totales de voyage et d'accueil du président du Conseil, des autres membres du Conseil d'administration, du président et chef de la direction et des autres membres de l'équipe de la haute direction.

Chaque année, le Conseil d'administration de la CCC et son Comité de la haute direction veillent à ce que le plan de la Corporation concorde avec les priorités du gouvernement du Canada, conformément à l'énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) de la Corporation, établi chaque année par la ministre du Commerce international. L'EPR du 8 décembre 2014, qui a servi de base à l'élaboration du plan de la Corporation de 2015-2016, indiquait à la CCC de continuer à faire la promotion des capacités du Canada et à accroître les exportations canadiennes vers des marchés établis et nouveaux, en assurant la concordance avec les priorités du gouvernement du Canada en matière de commerce international et en collaborant avec les partenaires du portefeuille du commerce international de la Corporation.

4 En vertu des exigences en matière de production de rapports de l'article 71 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, la CCC avait un projet correspondant en 2015-2016. Une évaluation environnementale a été effectuée en 2015-2016, mais le projet n'était pas encore en vigueur à la fin de l'exercice et aucun travail n'avait encore été exécuté.

## 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. Le Conseil est responsable des activités courantes de la Corporation et veille à ce que cette dernière exécute comme il se doit les politiques d'intérêt public pour le compte du gouvernement du Canada. À cette fin, il conseille l'équipe de direction de la CCC et établit l'orientation stratégique à long terme de l'organisation, conformément aux directives de la ministre du Commerce international.

Le Conseil examine le Plan d'entreprise et le Rapport annuel, tous deux approuvés par la ministre du Commerce international et déposés devant le Parlement. Il se réunit aussi tous les trimestres pour examiner l'ensemble des activités de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter du rendement de l'organisation par rapport à ses objectifs.

Le Conseil se compose d'un président, le président du Conseil 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.

## MANDATS DES COMITÉS

### Comité des opérations

Le Comité des opérations supervise les activités d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux de la Corporation. Il examine tous les projets d'immobilisations, tous les projets 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 aux fins d'approbation. Le Comité des opérations étudie également les profils de risque visant les projets en cours, approuve les nouveaux secteurs d'activité et les nouveaux produits et, en collaboration avec le Comité de vérification, surveille les processus opérationnels.

### Comité de la 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, l'approche de la CCC en matière de responsabilité sociale des entreprises, de gestion du rendement et de RH. À cet égard, chaque année, le Comité veille à ce que les directeurs soient au courant de leurs responsabilités en vertu des *Lignes directrices en matière d'éthique à l'intention des titulaires de charge publique* et des *Lignes directrices en matière d'éthique et d'activité politique à l'intention des titulaires de charge publique*, notamment en signant un certificat annuel sur les conflits d'intérêts. De plus, le Comité s'assure que tous les employés connaissent le certificat qui atteste du respect du *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC et qu'ils signent ce certificat sur une base annuelle.

En outre, le Comité embauche chaque année un tiers pour mener une autoévaluation du Conseil, qui permet de renforcer la gouvernance et d'accroître l'efficacité au sein de ce dernier. Il 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 RH 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. En ce qui a trait à ses activités de vérification, il supervise l'audit financier annuel, la fonction de vérification interne et la réponse aux exigences du Bureau du vérificateur général (BVG). Le directeur de la Vérification interne et des représentants du BVG participent à toutes les réunions du Comité de vérification.

## COMPOSITION DU COMITÉ

En date du 31 mars 2016

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

## PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En date du 31 mars 2016

MEMBRE DU COMITÉ	MAI 2015	SEPTEMBRE 2015	JANVIER 2016	MARS 2016
Ray Castelli (ancien président)*	X	X	X	N/A
Stephen Sorocky (président par interim)**	X	X	X	X
Scott Player	X	X	X	X
Martin Gagné	X	X	X	X
Claude Robillard	X	X	X	X
Derrick Rowe	–	X	X	X
Andrew Saxton	X	X	X	X
Dwayne Lucas	X	X	X	X
Daniela Bassan	X	X	X	X
Nicole Verkindt	X	–	X	X
Martin Zablocki (président et chef de la direction)	X	X	X	X

Remarque :

\*M. Castelli a quitté le poste de président du Conseil le 22 janvier 2016.

\*\* M. Sorocky a été nommé président par intérim le 8 février 2016, en vertu d'une résolution du Conseil.

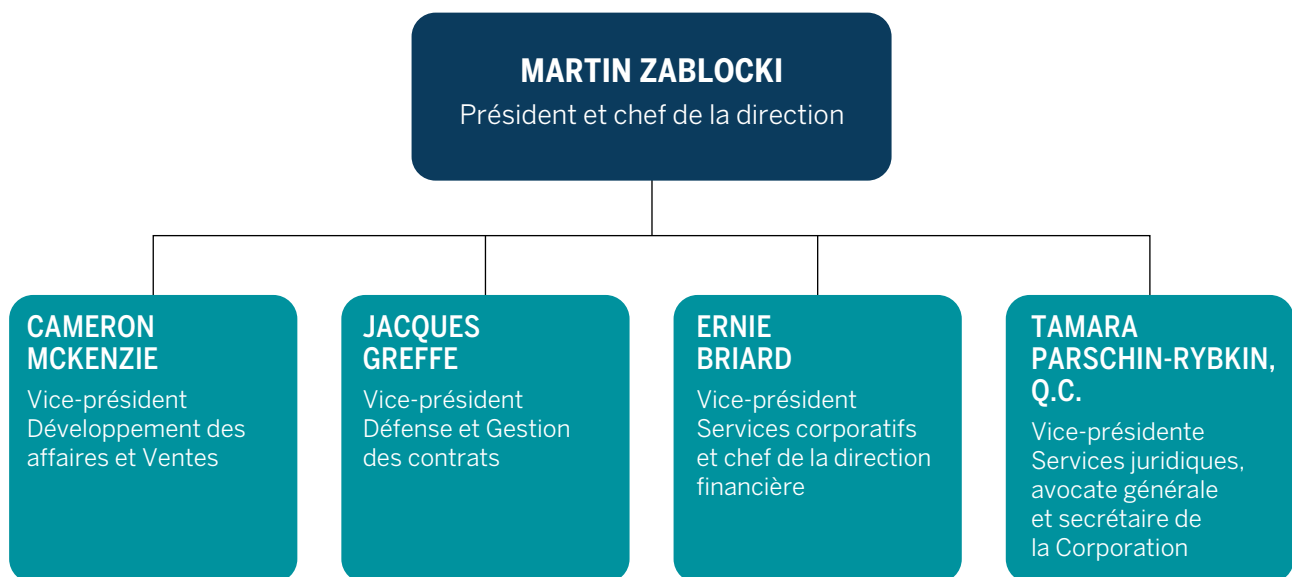
Le Comité mesure régulièrement sa propre efficacité et l'apport de chaque administrateur au moyen d'un processus d'évaluation annuel par les pairs, en vue d'améliorer le rendement individuel et collectif. Par ailleurs, l'équipe de la vérification interne de la CCC rend compte au Comité de vérification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

## 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 fonction 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.

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. Le CROA passe en revue les possibilités pour la CCC d’après le risque stratégique, opérationnel et transactionnel du cadre de GRE de la CCC. Le Comité a les rôles et les responsabilités suivants :

- 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 commerciaux avec le cadre de GRE de la CCC.

## COMITÉ DE CONFORMITÉ EN MATIÈRE D’INTÉGRITÉ (CCMI)

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 comprend des cadres qui représentent toutes les unités fonctionnelles de la CCC. 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.



# CONSEIL D'ADMINISTRATION



## **Stephen J. Sorocky**

**CHEF DE LA DIRECTION**  
SkyTrac Systems Ltd.  
Toronto (Ontario)

M. Stephen Sorocky est le chef de la direction de Skytrac Systems Ltd., une entreprise d'avionique et de services de données. Auparavant, il a rempli les fonctions de président et chef de la direction ainsi que membre du conseil d'administration de LxData Inc., Virtek Vision International Inc. [TSE:VRK] et de Dynacon Inc. Il a également été vice-président et directeur général de la division 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. Il siège également au conseil d'administration de SkyTrac Systems et du Réseau de télémédecine de l'Ontario. M. Sorocky a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007, puis reconduit dans cette fonction en mai 2015. Il a été nommé président intérimaire le 8 février 2016 par résolution du Conseil d'administration.



## **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.



## **Derrick Rowe**

**PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**  
Name 3 Capital Inc.  
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

M. Derrick Rowe est président-directeur général de Name 3 Capital Inc., une société d'investissement privée qui lui appartient. Il est également président exécutif de Bluedrop Performance Learning Inc., une entreprise lauréate d'apprentissage en ligne et fournisseur de formation et de simulation dans le domaine de la défense. M. Rowe siège 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 y a exercé les fonctions de directeur général. Il a également été, jusqu'en 1999, le président-directeur général de Stratos Global Corporation, entreprise dont il a tenu les rênes de la phase de démarrage jusqu'à ce qu'elle devienne une société ouverte prospère.

M. Rowe a également siégé au sein de plusieurs organisations économiques et sociales, comme l'Organisation des pêches de l'Atlantique Nord-Ouest (OPANO) 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 d'exception de moins de 40 ans », décerné par le magazine Report of Business du Globe and Mail; le prix « Entrepreneur de l'année », décerné par Ernst & Young; et un prix à l'exportation remis par Terre-Neuve-et-Labrador. M. Rowe a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 décembre 2012.



**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), est le premier vice-président et directeur de l'exploitation de Cascade Aerospace, un fournisseur se spécialisant dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, plus particulièrement dans la prestation de programmes de soutien intégré à long terme pour les aéronefs à des équipementiers ainsi qu'à des clients militaires, gouvernementaux et commerciaux. M. Lucas est entré à Cascade en 2006 à titre de vice-président et de directeur général, Ingénierie et Produits, puis il a été promu en janvier 2009 vice-président principal, Programmes gouvernementaux et militaires et Développement stratégique des affaires. Il a joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre des programmes gouvernementaux et militaires ainsi que des programmes de développement des affaires. Il a récemment dirigé l'élaboration de la soumission gagnante dans le cadre du programme d'avionique de l'hélicoptère C130 Hercules et du programme de modernisation des C130 Hercules des forces aériennes mexicaines, contribuant ainsi à la croissance et à la rentabilité à long terme de Cascade. Avant de se joindre à Cascade, M. Lucas a été brigadier-général au sein des Forces armées canadiennes, où il a mené pendant 36 ans une brillante carrière 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 du 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)

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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Bassan a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 17 décembre 2013.

M<sup>me</sup> Daniela Bassan est associée en litige et agente de marques de commerce (Canada) chez Stewart McKelvey Barristers & Solicitors, un cabinet d'avocats offrant une gamme complète de services juridiques et comptant des bureaux dans tout le Canada atlantique.

M<sup>me</sup> Bassan intervient auprès des clients dans



**Nicole Verkindt**  
**PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE**  
OMX  
Toronto (Ontario)

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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Verkindt a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 17 décembre 2013.

M<sup>me</sup> Nicole Verkindt est présidente d'OMX (theomx.com), une entreprise fondée en 2011 qui offre aux entrepreneurs faisant des affaires avec les gouvernements une plateforme logicielle internationale pour gérer leurs obligations de contrepartie dans les industries de la défense, de



**Claude Robillard**  
**DIRECTEUR GÉNÉRAL,  
RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS**  
West Face Capital  
Toronto (Ontario)

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

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

# COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION



**Martin Zablocki**  
**PRÉSIDENT ET CHEF  
DE LA DIRECTION**

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



**Ernest Briard**  
**VICE-PRÉSIDENT,  
SERVICES CORPORATIFS  
ET CDF**

M. Ernie Briard s'est joint à l'équipe de la CCC le 7 janvier 2016 à titre de vice-président des Services corporatifs et CDF. M. Briard dirige une équipe chargée d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, des stratégies et des initiatives organisationnelles ainsi que de concevoir de nouvelles technologies. Ayant dirigé des équipes dans le domaine des finances aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, M. Briard a à son actif une grande expérience et de nombreuses réalisations en la matière. Récemment, M. Briard a occupé le poste de vice-président des Services corporatifs et CDF au Conseil canadien des normes, où il était responsable de la gestion financière, des ressources humaines, de la planification des investissements et de l'analyse des activités d'affaires, de la gestion de l'information et des technologies de l'information, de l'administration de l'entreprise et de la passation de contrats, de la traduction et des déplacements. Auparavant, il a mené une carrière fructueuse chez Nortel et en tant que consultant indépendant.



**Cameron McKenzie**  
**VICE-PRÉSIDENT,  
DÉVELOPPEMENT DES  
AFFAIRES ET VENTES**

M. Cameron McKenzie s'est joint à la Corporation commerciale canadienne le 1<sup>er</sup> octobre 2015, au poste de vice-président du Développement des Affaires et des Ventes. Dans le cadre de ses fonctions, il est chargé de travailler avec des exportateurs canadiens et des acheteurs étrangers en vue d'accroître les ventes de la Corporation auprès de gouvernements étrangers partout dans le monde. Il est également responsable de promouvoir l'image de marque de la CCC à l'échelle internationale. M. McKenzie compte plus de deux décennies de vaste expérience dans la mise au point de systèmes, la gestion de programmes et l'expansion des affaires auprès de CAE, la plus grande entreprise canadienne dans les domaines de la formation, de la modélisation et de la simulation. Après une carrière fructueuse durant laquelle il a dirigé le groupe Ingénierie des systèmes militaires de CAE, il a occupé successivement des postes de plus en plus élevés en matière de développement des affaires. Plus récemment, M. McKenzie a assumé les fonctions de vice-président et directeur général, Défense et sécurité pour la région du Moyen-Orient.





**Jacques Greffe**  
**VICE-PRÉSIDENT,**  
**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, Défense et Gestion des contrats. Avant sa nomination au sein de la CCC, il exerçait le poste de directeur général au Secteur des achats commerciaux et de la gestion de l'approvisionnement à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (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.



**Tamara Parschin-Rybkin, C. R.**  
**SERVICES JURIDIQUES, AVOCATE**  
**GÉNÉRALE ET SECRÉTAIRE**  
**DE LA CORPORATION**

M<sup>me</sup> 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.



# GLOSSAIRE

<b>AIAC</b>	Association des industries aérospatiales du Canada
<b>AICDS</b>	Association des industries canadiennes de défense et de sécurité
<b>ALE</b>	Accord de libre-échange
<b>APPD</b>	Accord sur le partage de la production de défense
<b>BVG</b>	Bureau du vérificateur général
<b>BWA</b>	Barbados Water Authority (Compagnie des eaux de la Barbade)
<b>CBRN</b>	Chimique, biologique, radiologique et nucléaire
<b>CCC</b>	Corporation commerciale canadienne
<b>CCMI</b>	Comité de conformité en matière d'intégrité
<b>CDF</b>	Chef de la direction financière
<b>CNCI</b>	Conseil des normes comptables internationales
<b>CROA</b>	Comité du risque et des occasions d'affaires
<b>DoD</b>	Département de la Défense des États-Unis
<b>DSM</b>	Défense et sécurité mondiales
<b>EDC</b>	Exportation et développement Canada
<b>EPR</b>	Énoncé des priorités et des responsabilités
<b>GRC</b>	Gestion des relations avec la clientèle
<b>GRE</b>	Gestion du risque d'entreprise
<b>IPFPC</b>	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
<b>ISDE</b>	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
<b>LGFP</b>	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>

<b>MDN</b>	Ministère de la Défense nationale
<b>NASA</b>	National Aeronautics and Space Administration
<b>PBA</b>	Programme des brigades armées
<b>PCA</b>	Planification de la continuité des activités
<b>PDG</b>	Président-directeur général
<b>PE</b>	Protocole d'entente
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PPP Canada</b>	Partenariats public-privé Canada
<b>PRE</b>	Planification des ressources de l'entreprise
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>SDC</b>	Service des délégués commerciaux
<b>SPAC</b>	Services publics et Approvisionnement Canada
<b>TRN</b>	Taux de recommandation net
<b>VBL</b>	Véhicule blindé léger
<b>VCS</b>	Valeur des contrats signés
<b>VME</b>	Ventes militaires à l'étranger
<b>\$ US</b>	Dollars américains

