

**RAPPORT ANNUEL 2016-2017**

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

Développement des affaires  
ciblé et fondé sur la collaboration

Alignement sur les  
priorités commerciales

Responsabilité sociale  
des entreprises

---

# 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, 2017. Tous droits réservés.



## TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS DU  
RENDEMENT DE 2016-2017  
**5**

MESSAGE DU PRÉSIDENT  
PAR INTÉRIM  
**6**

MESSAGE DU PRÉSIDENT  
ET CHEF DE LA DIRECTION  
**7**

AU SERVICE DE LA  
CROISSANCE DES  
EXPORTATIONS  
CANADIENNES  
**9**

MESURE DE LA RÉUSSITE –  
FICHE DE RENDEMENT  
DE LA CCC  
**19**

COMMENTAIRES ET ANALYSE  
DE LA DIRECTION  
**23**

ENGAGEMENT DE LA CCC  
À L'ÉGARD DE LA GESTION  
DU RISQUE  
**35**

RESPONSABILITÉ DE LA  
DIRECTION À L'ÉGARD  
DES ÉTATS FINANCIERS  
**39**

RAPPORT DE L'AUDITEUR  
INDÉPENDANT  
**40**

ÉTATS FINANCIERS ET NOTES  
**42**

GOUVERNANCE  
DE LA CORPORATION  
**67**

CONSEIL D'ADMINISTRATION  
**73**

HAUTE DIRECTION  
**76**

GLOSSAIRE  
**78**

# FAITS SAILLANTS SÉLECTIONNÉS PARMI LES ACTIVITÉS DE LA CCC À L'ÉCHELLE MONDIALE



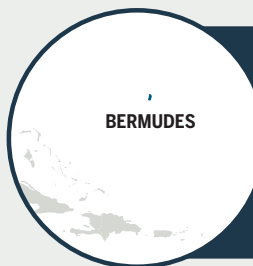
Appui aux engagements du gouvernement du Canada en matière d'aide internationale, tels que le Programme de partenariat mondial et le Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité.



Ventes de 726 M\$ aux États-Unis dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD).



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



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



Contrats de plus de 1 G\$ avec les industries cubaines du sucre et du tourisme depuis 1991.



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



La CCC est présente à Lima, où elle s'affaire à diriger les exportateurs canadiens vers les possibilités d'exportation à l'échelle internationale.



Contrat avec S&S Turbine Services Ltd. pour la réalisation de travaux de réparation de moteurs avec la Marine chilienne.



La CCC est présente à Abu Dhabi, où elle s'affaire à diriger les exportateurs canadiens vers les possibilités d'exportation à l'échelle internationale.



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



Contrat avec Bell Helicopter Textron Canada Ltd. pour la fourniture d'hélicoptères à la Force aérienne philippine.



Contrat avec JV Driver Projects Inc. pour la construction d'un nouveau terminal pour la Ghana Ports and Harbour Authority (GPHA).



Contrat avec CAE Inc. pour la prestation d'instruction à la Royal Australian Air Force.



La CCC est présente à Bangkok, où elle s'affaire à diriger les exportateurs canadiens vers les possibilités d'exportation à l'échelle internationale.



Contrat avec IMP Group Ltd. pour l'exécution d'un programme de prolongation de la durée de vie utile des aéronefs, en collaboration avec le ministère de la Défense norvégien.



Représentation artistique du nouvel aéroport international L.F. Wade, aux Bermudes. La construction a débuté en mars 2017 et devrait se dérouler sur plus de 40 mois.

## LA CCC ENTREPREND LA CONSTRUCTION D'UN NOUVEL AÉROPORT DE CLASSE MONDIALE AUX BERMUDES

Le Canada entretient une relation bilatérale de longue date avec les Bermudes. Ce précieux lien de confiance a encore une fois été mis en évidence, le 15 mars 2017, lors de la clôture commerciale et financière d'un projet de réaménagement d'un aéroport d'une valeur de 274 M\$ US. Le projet, réalisé par Aecon Construction Group Inc., la Corporation commerciale canadienne (CCC) et le gouvernement des Bermudes, consiste à construire un nouvel aéroport international de classe mondiale aux Bermudes. Ce contrat de gouvernement à gouvernement incarne la valeur, la confiance et la collaboration qui caractérisent la relation bilatérale de longue date entre le Canada et les Bermudes.

La CCC est ravie de jouer un rôle clé dans la livraison d'une solution canadienne de classe mondiale adaptée

aux besoins des Bermudiens, en partenariat avec l'une des plus grandes entreprises de construction au Canada.

Parmi les principales caractéristiques du projet, mentionnons un nouveau terminal ayant un aspect et une atmosphère bermudiens, ainsi que des technologies de pointe sur le plan de la conservation de l'eau et de l'énergie. Le projet offrira également beaucoup de possibilités d'emploi à l'échelle locale. Le nouveau terminal est construit à même la propriété de l'aéroport, bien à l'écart des installations existantes, de sorte que les activités ne seront pas interrompues durant la construction. La participation de la CCC à la construction garantit que le calendrier sera respecté et que les dépassements de coûts seront réduits au minimum.

## LE PROGRAMME DE PASSATION DE CONTRATS À CUBA DE LA CCC PASSE LA BARRE DU 1 G\$

Depuis 25 ans, la CCC soutient les exportateurs canadiens faisant des affaires à Cuba. En 2016-2017, la CCC a signé des contrats d'une valeur record de 89,6 M\$ avec les industries cubaines du sucre et du tourisme, ce qui a porté à plus de 1 G\$ la valeur cumulative des contrats que la CCC a conclus avec Cuba depuis 1991.

C'est à une stratégie ciblée et proactive lancée en 2016-2017 dans le but de jumeler les clients cubains avec les exportateurs canadiens que l'on attribue la valeur record des contrats signés au cours de cette période, de même que le nombre record de petites et moyennes entreprises (PME) qui profitent directement du programme.

Les exportateurs canadiens qui ont recours au programme de passation de contrats à Cuba tirent d'importants avantages du mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC. Le programme simplifie les processus d'approvisionnement en établissant une correspondance efficace entre les besoins de Cuba en approvisionnement et les fournisseurs canadiens. De plus, il permet de transférer aux institutions financières canadiennes le risque lié aux paiements des clients cubains, et de résoudre les éventuels problèmes contractuels. Cette année, la CCC a signé 149 contrats commerciaux avec Cuba, tout en appuyant 29 entreprises canadiennes, des PME en majorité.

# POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT DE 2016-2017



**1,6 G\$**

Valeur des contrats signés (VCS)



**2,6 G\$**

Opérations commerciales



**1 G\$**

Valeur des contrats que la CCC a signés avec Cuba depuis 1991



**> 36 %**

Pourcentage de PME dans le bassin d'exportateurs de la CCC



**144**

Nombre d'exportateurs canadiens utilisant les services contractuels de la CCC



**90**

Nombre de pays où la CCC exerçait des activités



**92**

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



**2 222**

Nombre de contrats et modifications que la CCC a signés avec le DoD des États-Unis



## MESSAGE DU PRÉSIDENT PAR INTÉRIM

Je suis heureux de présenter le Rapport annuel 2016-2017 de la Corporation commerciale canadienne (CCC). Au cours du dernier exercice, la Corporation a fait preuve d'excellence en dépassant ses objectifs commerciaux et stratégiques. La CCC s'est avérée un avantage concurrentiel majeur pour de nombreux exportateurs canadiens puisqu'elle a signé des contrats d'exportation d'une valeur de plus de 1,6 G\$. Cette réalisation est d'autant plus remarquable compte tenu des conditions économiques difficiles de certains des marchés d'intérêt de la CCC ainsi que de l'incertitude économique générale à l'échelle mondiale, ce qui englobe le vote en faveur du Brexit et le récent changement politique aux États-Unis.

Toute l'année, la Corporation a travaillé diligemment à l'avancement du programme commercial du gouvernement du Canada. La CCC a veillé à l'harmonisation de ses activités afin d'aider ses partenaires d'exportation à tirer parti d'une approche de collaboration ciblée en matière de développement des affaires, tout en démontrant une responsabilité sociale exemplaire. Elle a pris d'importantes mesures pour diversifier ses activités en intégrant de nouveaux marchés, dont ceux de l'infrastructure, des technologies propres et de l'énergie. Ainsi, elle a misé sur ses capacités fondamentales en gestion des contrats et du risque pour la passation de contrats de gouvernement à gouvernement en vue d'ouvrir de nouveaux marchés aux exportateurs canadiens.

La Corporation a continué d'administrer, au nom du gouvernement du Canada, l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis en se concentrant sur le maintien du lien précieux et étroit entre les deux pays. L'APPD

permet au DoD des États-Unis d'acquiescer des produits et services de défense et de sécurité canadiens de renommée mondiale. C'est souvent l'instrument qu'emploient les PME canadiennes pour accéder aux marchés internationaux. La CCC est fière d'aider ces PME et l'ensemble des entreprises canadiennes à fournir des biens et services canadiens aux États-Unis et à d'autres pays.

La CCC continuera de se concentrer sur des stratégies de développement des affaires novatrices, en collaboration avec ses partenaires d'exportation du gouvernement du Canada. Cette approche pangouvernementale en matière de commerce international, qui s'harmonise avec la stratégie de commerce du gouvernement du Canada, aidera la Corporation à diversifier ses activités en intégrant de nouveaux secteurs et marchés. Les investissements continus dans la représentation à l'étranger permettront de profiter de ces efforts et offriront une valeur ajoutée aux entreprises canadiennes. La Corporation tentera d'atteindre

ces objectifs tout en exerçant ses activités dans les limites de ses cadres de gestion du risque et de responsabilité sociale d'entreprise.

Je tiens à remercier le Conseil d'administration de la vaste contribution qu'il a apportée durant la dernière année. Le Conseil fait preuve d'une efficacité exceptionnelle, mettant à profit son expertise variée afin de fournir une orientation stratégique à la CCC pour l'aider à obtenir des résultats hors du commun et à élaborer sa stratégie de diversification. Au cours de l'exercice 2016-2017, le Conseil a axé ses activités sur la déontologie des affaires, la planification de la relève, la surveillance de la gestion du risque et le renforcement de la capacité de développement commercial afin de favoriser la diversification des activités de la CCC dans de nouveaux marchés.

Au nom du Conseil d'administration, je remercie Martin Zablocki, président et chef de la direction, l'équipe de la haute direction et tout le personnel de la CCC. Grâce à leur leadership et à leur dévouement, l'année 2016-2017 fut couronnée de succès. J'espère que nous connaîtrons la même réussite dans les prochaines années, nos activités stratégiques de développement des affaires ayant jeté de solides bases pour la réalisation de futures exportations dans les marchés traditionnels et nouvellement diversifiés de la CCC.

Cordialement,

**Stephen Sorocky**

Président intérimaire du Conseil d'administration





## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

La Corporation commerciale canadienne a continué de croître et de se renforcer en 2016-2017, concluant des contrats d'une valeur totale de 1,6 G\$ et exerçant ses activités dans 90 pays, notamment en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Asie. Ce succès est le fruit d'une sensibilisation ciblée auprès des exportateurs canadiens et d'un travail d'équipe avec d'autres entités du gouvernement du Canada qui soutiennent aussi le commerce international.

Pendant l'année, l'équipe de gestion des contrats de la CCC a collaboré avec 144 exportateurs pour livrer à l'étranger plus de 2,6 G\$ en biens et services canadiens, tout en appuyant quelque 28 000 emplois à valeur ajoutée destinés aux Canadiens. Ces réalisations témoignent de l'importance primordiale pour la Corporation d'offrir un service exceptionnel aux différents exportateurs canadiens. Des 144 entreprises en question, 52 sont des PME dont les capacités uniques et les technologies de pointe sont grandement recherchées dans les marchés à l'échelle mondiale.

L'établissement et le maintien de relations de confiance avec les clients et les intervenants clés sont essentiels à la réussite de la CCC sur les marchés internationaux concurrentiels. Le renforcement de notre relation avec le DoD des États-Unis demeure une grande priorité pour la Corporation. Depuis plus de 60 ans, nous administrons l'APPD entre le Canada et les États-Unis. Durant ces six décennies, cet accord a donné lieu à plus de 30 G\$ en exportations pour les entreprises canadiennes grandes et petites. L'an dernier, la CCC a

signé de nouveaux contrats et des modifications d'une valeur de 726 M\$ avec les responsables des achats du DoD des États-Unis, ce qui représente le montant le plus élevé en plus de cinq ans.

La CCC a connu de nombreuses autres réussites, en particulier dans les marchés non liés à la défense. Qu'il s'agisse de livrer de la potasse au Bangladesh ou de conclure un important contrat pour la réfection d'un aéroport aux Bermudes, la proposition de valeur de la CCC aide de nombreuses industries canadiennes à accéder aux marchés étrangers. Plus de la moitié des contrats d'exportation signés par la Corporation durant la dernière année se rapportent au secteur des Affaires commerciales internationales (ACI), lequel appuie de nombreuses industries. Ce secteur d'activité favorise aussi la solide relation de travail qui existe depuis longtemps entre la CCC et les industries du sucre et du tourisme à Cuba. Depuis 1991, les entreprises canadiennes fournissent de l'équipement, des biens et des services à Cuba par l'intermédiaire de la CCC. L'an dernier, la CCC a signé avec Cuba des contrats d'une valeur

record de 89,6 M\$; ainsi, le volume d'affaires total pour le dernier quart de siècle dépasse légèrement 1 G\$.

Alors que la CCC a toujours visé principalement les secteurs de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et des infrastructures, elle entreprend actuellement des efforts de diversification qui déboucheront sur d'excitantes et importantes occasions d'affaires. À cette fin, un nouveau vice-président, Diversification des affaires a été nommé; il aura pour mandat d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de diversification complète axée sur les secteurs industriels clés tels que les technologies propres et l'environnement, l'énergie et l'aviation civile.

Le fait de continuer de renforcer notre présence sur le terrain, actuellement établie en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Asie, constitue un pilier de la stratégie de développement des affaires existante de la CCC. La Corporation possède des bureaux situés dans les ambassades du Canada à Lima (Pérou), à Abu Dhabi (Émirats arabes unis) et à Bangkok (Thaïlande). En effet, la CCC et les entreprises canadiennes connaissent beaucoup de succès dans les régions avoisinantes. En s'installant dans les locaux des ambassades du Canada, la Corporation profite du soutien d'autres intervenants du gouvernement du Canada dans le secteur du commerce international afin de nouer de solides relations avec des clients de gouvernements étrangers. La CCC continuera

d'accroître sa présence dans ces marchés cibles au moyen d'une gestion étroite des relations avec la clientèle en vue de créer de plus en plus de projets régionaux.

La surveillance qu'exerce le Conseil d'administration et la contribution qu'il apporte améliorent grandement le travail de la CCC. La Corporation a la chance de compter sur un Conseil d'administration qui partage sa passion pour son mandat et pour l'objectif ultime qu'est la croissance des exportations canadiennes. Je tiens à remercier Stephen Sorocky de son dévouement à titre de

président par intérim du Conseil. Merci également aux membres du Conseil de leur soutien et de leur surveillance continus.

De plus, je remercie l'équipe de la haute direction, qui a démontré engagement et appui pendant la dernière année. J'envisage l'avenir avec enthousiasme tandis que la CCC s'apprête à relever de nouveaux défis dans des industries et des marchés émergents. J'espère continuer de diriger cette organisation canadienne essentielle et obtenir des résultats significatifs pour les entreprises canadiennes.

Pour terminer, je tiens à remercier sincèrement tous les membres du personnel de la CCC et à leur exprimer ma profonde reconnaissance. Le présent Rapport annuel souligne le travail remarquable que vous accomplissez tous au nom des Canadiens, d'un océan à l'autre.

Cordialement,



**Martin Zablocki**

Président et chef de la direction

---

# AU SERVICE DE LA CROISSANCE DES EXPORTATIONS CANADIENNES



---

## FAITS SAILLANTS PAR OBJECTIF

---

La CCC a connu une année exceptionnelle sur de nombreux plans. Notamment, elle a dépassé ses objectifs en matière de VCS, réalisant des ventes record pour ce qui est des cinq dernières années auprès du DoD des États-Unis, et signant des contrats d'une valeur de plus de 800 M\$ dans le secteur des ACI. Pour la 12<sup>e</sup> année consécutive, elle affiche un excédent d'exploitation. Ces impressionnants résultats financiers sont étayés par un solide programme de gestion du risque qui a permis d'éviter des dépenses supplémentaires de remédiation de contrats. Durant l'année, les exportateurs de la CCC ont livré plus de 2,6 G\$ en biens et services à l'échelle mondiale, ce qui a aidé à maintenir plus de 28 000 emplois à valeur ajoutée partout au Canada.

Ces réalisations sont attribuables à l'exécution du plan et des objectifs stratégiques de la CCC en matière d'accroissement des exportations canadiennes. Les objectifs en question sont entre autres le développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration, l'harmonisation des activités de développement des affaires avec les priorités commerciales du gouvernement du Canada, et l'attention soutenue portée sur la responsabilité sociale exemplaire de l'entreprise.

La CCC a continué de jouer un rôle primordial dans la promotion des biens et services sur le marché mondial, aidant de ce fait les exportateurs à se frayer un chemin dans des marchés difficiles constamment touchés par le faible prix des produits de base et l'incertitude politique.

---

### PROPOSITION DE VALEUR DE LA CCC

Le modèle d'affaires de la CCC est unique au monde. Le principal service de la Corporation consiste à établir des contrats de gouvernement à gouvernement avec des acheteurs de gouvernements étrangers pour la fourniture de biens et services qui peuvent être exportés du Canada. La CCC conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens afin de satisfaire aux exigences des contrats de gouvernement à gouvernement. Grâce à cette approche, la CCC offre un mécanisme

de passation de contrats efficace et atténue le risque touchant les acheteurs en garantissant l'exécution des contrats. Ces avantages concurrentiels sont regroupés pour réduire les risques, les délais et les coûts liés à l'approvisionnement, ce qui ajoute aux incitatifs utilisés pour que les gouvernements étrangers se procurent des biens et services au Canada.

Le modèle d'affaires de la CCC atténue aussi le risque pour les exportateurs canadiens puisque la Corporation, en tant qu'organisation

du gouvernement du Canada, est à même d'optimiser sa capacité de résoudre les éventuels problèmes durant la période du contrat. Souvent, la participation de la CCC diminue les risques relatifs à la perception des paiements tout en réduisant les coûts associés au développement des affaires, aide à obtenir des modalités contractuelles et de paiement plus avantageuses pour les exportateurs canadiens, en particulier les PME, et garantit des pratiques commerciales éthiques pour toutes ses transactions.

## OBJECTIF 1 : Développement des affaires ciblé et fondé sur la collaboration

Membre du portefeuille du commerce du gouvernement du Canada, la Corporation en est l'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux. La CCC complète ainsi l'offre de services d'Exportation et développement Canada (EDC) et du Service des délégués commerciaux (SDC) d'Affaires mondiales Canada.

La Corporation collabore de manière étroite et ciblée avec ces organisations afin d'optimiser sa présence à l'étranger, sa capacité de maintenir l'accès au DoD des États-Unis, la promotion de l'approche pangouvernementale pour ce qui est du commerce international, le soutien offert aux PME, et l'utilisation des renseignements sur le marché pour prendre des décisions efficaces. C'est grâce à ces efforts combinés que la Corporation a dépassé certains objectifs établis pour 2016-2017.

### PRÉSENCE DE LA CCC SUR LE TERRAIN

La CCC a poursuivi son examen et son évaluation de la justification opérationnelle étayant l'augmentation de sa présence en Asie et ailleurs dans le monde. Avec la collaboration d'Affaires mondiales Canada, elle a établi une présence aux Émirats arabes unis en décembre 2016. De par sa présence à l'ambassade du Canada à Abu Dhabi, la CCC peut aider comme il se doit les exportateurs canadiens à renforcer leurs relations avec de potentiels clients de gouvernements étrangers, et à positionner les capacités et les solutions canadiennes auprès de clients étrangers sur le marché moyen-oriental. En 2016-2017, la

CCC et Affaires mondiales Canada ont aussi achevé l'établissement de la présence de la CCC à Bangkok, en Thaïlande, afin d'appuyer les entreprises canadiennes qui souhaitent obtenir des contrats d'exportation de gouvernement à gouvernement en Asie du Sud-Est. La CCC est présente en Asie depuis le 1<sup>er</sup> avril 2017.

La présence de la CCC sur les marchés étrangers lui permet de mieux faire connaître sa proposition de valeur auprès des clients étrangers. Ainsi, la CCC est en mesure de mieux profiter des possibilités d'exportation et d'offrir une valeur ajoutée aux entreprises canadiennes. La présence dans un pays contribue à créer et à entretenir des relations avec les principaux

clients et autres intervenants des gouvernements, à accélérer les délais de traitement, et à mieux représenter les PME qui ne sont pas présentes de façon régulière dans un pays ou une région en particulier. Comme les représentants de la CCC à l'étranger travaillent dans les locaux de leur ambassade du Canada respective, ils tirent parti des ressources du gouvernement du Canada et participent au rayonnement de l'approche pangouvernementale en matière de commerce international. Les efforts globaux de la CCC pour ce qui est du développement des affaires sont harmonisés de manière à soutenir les exportateurs canadiens dans ces marchés et ceux des États-Unis, de l'Asie, de l'Afrique, des Caraïbes et de l'Amérique centrale.

## DIVERSIFICATION

Au cours de l'année, la Corporation a commencé à se concentrer sur une nouvelle stratégie de diversification en vue de fournir de l'aide à l'exportation à un plus grand nombre d'industries. Voilà qui aidera la Corporation à atteindre ses objectifs stratégiques à long terme en matière de soutien à l'exportation.

Divers intervenants du gouvernement du Canada, dont EDC, la Banque de développement du Canada (BDC), Statistique Canada, Technologies du développement durable du Canada (TDDC) et Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), ont été consultés au cours de l'élaboration de la stratégie. La CCC s'est aussi tournée vers les chefs de file des industries des technologies propres, de l'infrastructure et de

l'aviation civile, entre autres, afin d'obtenir leurs opinions. D'autres organisations de recherche indépendantes comme le Conference Board du Canada, l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC) et la Chambre de commerce du Canada ont participé à l'examen de la documentation pour garantir que la prise de décisions s'appuie sur l'information la plus à jour.

# STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION DES AFFAIRES



## Objectif

Accroître les exportations canadiennes



## Secteurs visés

Aérospatiale civile, infrastructure, technologies propres et environnement, technologies de l'information et des communications et sécurité, défense mondiale



## Marchés ciblés

Marchés émergents et en développement

## MAINTIEN DE L'ACCÈS AU DOD

Depuis plus de 60 ans, la CCC administre, au nom du gouvernement du Canada, l'APPD entre le Canada et les États-Unis. Cet accord renforce l'accès des exportateurs canadiens au marché de la défense et de la sécurité du gouvernement des États-Unis, puisqu'il établit des conditions équitables pour la présentation de soumissions en vue d'obtenir des contrats avec le DoD des États-Unis. L'an dernier, les nouveaux contrats et modifications signés en vertu

de l'APPD représentaient 726 M\$, un montant record pour les cinq dernières années.

Étant donné l'importance de l'APPD pour les industries canadiennes de la défense et de la sécurité, la CCC défend les exportateurs canadiens et les met en relation avec les responsables des achats du DoD des États-Unis lors de divers événements et salons commerciaux organisés au Canada. De plus, le personnel de la CCC a expliqué aux entreprises

canadiennes ce qu'était l'APPD et les étapes à suivre pour vendre leurs biens et services au DoD.

La CCC participe activement à la négociation de l'accord d'approvisionnement réciproque dans le domaine de la défense. Cet accord vise à regrouper tous les accords existants entre les États-Unis et le Canada pour ce qui est de l'approvisionnement dans les domaines de la défense et de la sécurité.

## DOD : FAITS EN BREF – 2016-2017



**726 M\$ US**

Valeur des contrats que la CCC a signés avec le DoD des États-Unis



**2 222**

Nombre de contrats avec le DoD des États-Unis et de modifications traités



**55 %**

Pourcentage des exportateurs de la CCC faisant affaire avec le DoD des États-Unis qui sont des PME

---

## LA SOCIÉTÉ L-3 WESCAM DE NOUVEAU LAURÉATE

---

Le Prix d'excellence en passation de contrats d'exportation de la CCC est décerné aux entreprises en reconnaissance de leur capacité de développer des marchés d'exportation et de leur excellente exécution des contrats.

Pour la deuxième année consécutive, ce prix est remis à la société L-3 WESCAM. 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 clients de la Marine et de la Force aérienne des États-Unis. L-3 WESCAM a remporté le Prix de cette année grâce à ses excellentes capacités d'exécution et aux commentaires positifs sur les produits. Au cours des 10 dernières années, la CCC et L-3 WESCAM se sont vu attribuer des contrats d'une valeur de plus de 629 M\$ par l'intermédiaire de l'APPD.

---

## UNE PETITE SOCIÉTÉ D'INGÉNIERIE D'OTTAWA SPÉCIALISÉE DANS LA FABRICATION AÉROSPATIALE

---

La société W.R. Davis Engineering d'Ottawa (Ontario) compte plusieurs décennies d'expérience dans la passation de contrats avec la CCC et le DoD des États-Unis. Créée en 1975, elle est considérée comme une experte du formage, du soudage, du rivetage et de l'assemblage des métaux, ainsi que de la conception et de la fabrication d'équipement de défense pour les environnements maritimes et aériens.

La CCC participe actuellement à deux projets actifs avec Davis. Le premier projet consiste à fournir des services de remise en état d'échangeurs thermiques en fonction de spécifications, et le deuxième, à fournir des systèmes de défense antimissile pour les avions. Depuis plus de 25 ans, ces systèmes ont été installés dans plus de 600 avions militaires pour renforcer

la sécurité des pilotes et de l'équipage. Ils s'ajoutent à la technologie de brouillage électronique, ce qui réduit les menaces potentielles.

L'an dernier, la CCC a aidé des PME à accéder au marché du DoD des États-Unis, notamment W.R. Davis, qui emploie 130 personnes dans ses installations de production de 60 000 pieds carrés (5 574 mètres carrés) dans la capitale nationale. 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 contrats du DoD. Le travail de la CCC dans ce domaine permet aux États-Unis de se procurer des biens et services au Canada de manière juste et efficace.



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

La CCC a entièrement adopté l'approche pangouvernementale concernant la recherche de contrats d'exportation à l'étranger pour les entreprises canadiennes. À cette fin, elle collabore avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada, dont des délégués commerciaux, des attachés militaires et EDC, et tire de ce fait parti de leur expertise.

En 2016-2017, la CCC a renouvelé son protocole d'entente avec Affaires mondiales Canada pour atteindre l'objectif commun qu'est la croissance des exportations canadiennes. Une stratégie de passation de contrats de gouvernement à gouvernement destinée aux délégués commerciaux a aussi été élaborée afin d'aider ceux-ci à promouvoir les services de la CCC. De plus, la CCC a donné au SDC une formation sur son modèle d'affaires et sa proposition de valeur.

En collaboration avec EDC et d'autres intervenants du gouvernement du Canada, la Corporation a veillé à l'harmonisation de sa responsabilité sociale exemplaire avec les principes de diligence raisonnable, ce qui a favorisé la transition vers des services uniformes et sans interruption pour les exportateurs canadiens.

## **PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES**

La Corporation appuie les PME canadiennes en s'occupant de la passation de contrats de gouvernement à gouvernement à l'échelle internationale, et en donnant accès à des possibilités d'exportation avec le DoD des États-Unis. L'APPD est le mécanisme par lequel nombre de PME canadiennes réalisent leurs premières ventes à l'exportation. Dans le secteur d'activité visé par l'APPD, les PME constituent 55 % des clients de la CCC. Si l'on prend en compte tous les secteurs d'activité, la CCC a appuyé 52 PME, lesquelles représentent environ 36 % de ses exportateurs de la dernière année. Outre les PME ayant conclu des contrats d'exportation directs avec la CCC, bien d'autres PME participent aux chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises qui signent des contrats avec la Corporation.

Durant l'année, la CCC a continué d'exercer un leadership pangouvernemental lors de salons et d'expositions commerciaux internationaux axés notamment sur la sécurité, les services de santé et les technologies propres. Dans le cadre de ces événements, la CCC a établi des liens entre les PME canadiennes et les clients de gouvernements étrangers afin

de faire connaître les possibilités dans des marchés ciblés.

Connaissant l'importance du financement pour assurer le succès des exportations, la CCC a entrepris des discussions avec la BDC et EDC sur les moyens d'améliorer l'intégration des services afin d'offrir plus de possibilités d'exportation aux PME. Il découlera de ces discussions une meilleure uniformisation horizontale des services de soutien à l'exportation, de sorte que les PME seront plus compétitives sur les marchés internationaux.

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

En 2016-2017, la CCC a recueilli et analysé des renseignements pertinents sur ses principaux marchés afin de prendre des décisions éclairées quant à la détermination des possibilités qu'offrent les marchés. La CCC a noué des liens avec ses partenaires du portefeuille du commerce tels que le SDC, les attachés de défense, EDC et la BDC. Voilà qui garantit l'échange de points de vue sur les marchés, la détermination d'occasions précises et les domaines nécessitant un soutien accru. Ces relations de collaboration se poursuivront afin que l'on puisse mieux répondre aux besoins des exportateurs canadiens.

## OBJECTIF 2 – Alignement sur les orientations et les priorités commerciales du gouvernement du Canada

La place importante qu'occupe la CCC dans le portefeuille du commerce du gouvernement du Canada a été réaffirmée en 2016 dans l'énoncé des priorités et des responsabilités de la ministre du Commerce international. Cet énoncé souligne la valeur des services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC, en plus d'orienter la diversification du soutien à l'exportation et sa prestation à d'autres secteurs industriels.

### ALIGNEMENT SUR LES PRIORITÉS COMMERCIALES

La CCC continue d'aligner ses activités de développement des affaires sur les marchés et les secteurs prioritaires du gouvernement du Canada. En 2016-2017, le gouvernement a défini des initiatives commerciales clés en vue d'accroître les exportations mondiales du Canada. Le renouvellement et le renforcement des partenariats commerciaux existants (dont ceux avec les États-Unis) et l'établissement d'échanges commerciaux avec des marchés émergents et en développement (comme l'Inde et l'Asie) créeront des occasions pour les exportateurs canadiens. De nouveaux secteurs d'exportation, tels que le secteur des technologies propres, ont aussi été mis en évidence. La stratégie de développement des affaires de la CCC traite de ces marchés et de ces industries.

Dans la foulée du programme commercial du gouvernement et compte tenu des possibilités offertes aux exportateurs canadiens en Asie, la Corporation a établi un bureau à Bangkok, en Thaïlande. Situé dans l'ambassade du Canada, ce bureau renforce les relations existantes entre la CCC et Affaires mondiales Canada.

En 2016-2017, la CCC a établi des liens avec le secteur des technologies propres du Canada, particulièrement avec l'industrie de l'énergie solaire. Ces liens lui ont permis de cibler des projets potentiels d'énergie solaire dans différents marchés mondiaux. La CCC continuera d'ailleurs à renforcer ses relations avec le secteur afin d'accroître les exportations canadiennes et de diversifier son portefeuille d'exportation.

La CCC a travaillé étroitement avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada à l'occasion de différents forums et salons commerciaux, où elle a discuté des possibilités d'accroître la collaboration en vue de stimuler les ventes des entreprises canadiennes par l'établissement de contrats de gouvernement à gouvernement. Du fait des activités de promotion, les autres entités du gouvernement du Canada dirigeront de plus en plus d'entreprises vers la CCC.

### APPUI AU PROGRAMME D'AIDE INTERNATIONALE DU CANADA

La Corporation appuie aussi les priorités du gouvernement du Canada en offrant des services d'approvisionnement à Affaires mondiales Canada et à d'autres ministères. Elle appuie ainsi la mise en œuvre du programme d'aide internationale du Canada en fournissant rapidement et efficacement des biens et des services à des destinataires étrangers. En effet, l'année dernière, la CCC a fourni des biens et des services d'une valeur de 35 M\$ dans le cadre de ce programme. Qui plus est, la Corporation a soutenu un grand nombre de projets d'approvisionnement dans le cadre du Programme de partenariat mondial d'Affaires mondiales Canada, dont la prestation de services de formation, ainsi que la fourniture de systèmes de communication, de technologies de contrôle à la frontière et d'une infrastructure de confinement biologique. Grâce à la CCC, les biens et les services destinés aux bénéficiaires d'aide étrangère sont acquis, puis fournis de manière économique et efficace.

### ÉCONOMIES

Tout au long de 2016-2017, la CCC a continué de contrôler efficacement ses coûts. En effet, son ratio d'efficacité, qui est le ratio des frais d'administration par rapport aux revenus nets et aux crédits parlementaires, était de 89,9 %. Ses dépenses globales étaient quant à elles de 11 % inférieures au budget. Cette réalisation est attribuable aux mesures de limitation des coûts mises en œuvre par la Corporation. Même si la CCC a réalisé des économies, elle a continué d'investir prudemment dans le développement commercial et la diversification afin d'élargir sa clientèle et d'augmenter le nombre d'entreprises qu'elle aidera.

L'année dernière, la CCC a renouvelé son accord sur les services partagés avec PPP Canada, accord en vertu duquel elle offre du soutien dans les domaines de la technologie de l'information et de la gestion des ressources humaines ainsi que d'autres services organisationnels, afin de permettre aux deux organisations de réaliser des économies. Après l'élimination du crédit parlementaire, la CCC deviendra entièrement autonome. Elle exécutera son mandat tout en conservant son approche prudente en matière d'investissements dans les stratégies de développement des affaires et de diversification.

La CCC a continué de gérer 10 bureaux de développement commercial établis en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada. Financés à partir de budgets existants, ces bureaux continuent d'offrir une valeur ajoutée aux entreprises canadiennes et au programme commercial du Canada.

## OBJECTIF 3 – Responsabilité organisationnelle et sociale exemplaire

Puisque la CCC représente le gouvernement du Canada, il est capital qu'elle respecte les valeurs d'intégrité et d'honnêteté de ce dernier dans toutes ses relations d'affaires. Le *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC définit clairement les attentes à cet égard.

### LUTTE CONTRE LA SUBORNATION ET LA CORRUPTION

Des politiques et des procédures énonçant des directives supplémentaires à l'intention des employés régissent la conformité en matière d'intégrité. Ajoutons que tous les employés signent une déclaration annuelle confirmant qu'ils comprennent les normes d'éthique de la Corporation et qu'ils les respectent.

Au cours de 2016-2017, tous les employés de la CCC ont participé à des programmes de formation sur la lutte contre la subornation et la corruption. Ces programmes ont été offerts par TRACE International, un chef de file en matière de soutien au respect des lois contre la subornation. À noter que les employés doivent suivre une telle formation dans ces domaines tous les deux ans.

La CCC exige que toutes les personnes et toutes les entreprises avec lesquelles elle fait affaire s'engagent aussi à respecter les valeurs d'intégrité. À ce titre, le Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI) soumet tous les partenaires d'exportation à un examen afin d'éliminer tout risque de subornation et de corruption dans le cadre des projets de la CCC. Cette dernière a d'ailleurs eu des discussions avec d'autres partenaires du gouvernement du Canada au cours de l'année, afin de garantir que cette question importante était traitée de la même manière par tous.

### PERSONNEL, PROCESSUS ET SYSTÈMES

Le personnel, les processus et les systèmes sont essentiels au succès de la CCC. Ainsi, la CCC s'est engagée à atteindre l'excellence organisationnelle en améliorant continuellement ses pratiques en matière de ressources humaines, ses processus opérationnels et ses systèmes d'information.

Au cours de l'exercice 2016-2017, la CCC a renouvelé son plan de relève en mettant l'accent sur son leadership et sur les rôles cruciaux qui génèrent des produits et qui ont une incidence sur les résultats. De plus, elle a examiné les recommandations sur la structure et le développement reposant sur une analyse de l'ensemble de ses compétences en affaires. À la suite de cet examen, les compétences essentielles et les compétences en matière de contribution ont été définies pour chacun des rôles cruciaux.

#### SYSTÈME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE (PRE)

La CCC met régulièrement à jour son système de PRE afin qu'il conserve sa grande efficacité. L'objectif du système consiste à appuyer les principales activités de l'organisation, telles que le développement des affaires, la structuration des contrats, la gestion des contrats et les finances. Durant l'exercice, la CCC a mis en œuvre un module de ressources humaines élargi qui est actuellement utilisé dans un milieu d'essai.

#### GESTION DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE (GRC)

Le système de GRC appuie les efforts de développement des affaires de la CCC et intègre les renseignements et les occasions d'affaires aux projets de la Corporation. La CCC s'attend à réaliser de plus en plus de projets au cours des prochaines années, une fois que seront entièrement mises en œuvre les nouvelles stratégies de développement des affaires et de diversification.

#### APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT DES EMPLOYÉS

La CCC demeure résolue à favoriser l'apprentissage et le perfectionnement de ses employés à l'aide de plans d'apprentissage souples et adaptés. En fonction des résultats des sondages auprès des employés, des séances de formation en gestion ont été données tout au long de l'exercice pour renforcer l'équipe de direction de la Corporation et améliorer la gestion du rendement. Au total, 92 % des employés ont suivi des programmes de formation et de perfectionnement.

Au cours de l'exercice 2016-2017, la CCC a mis à jour et modernisé son processus de gestion du rendement en mettant en œuvre un système logiciel de ressources humaines à la pointe de l'industrie, lequel contribuera à accroître l'engagement de ses employés sur les plans de l'établissement d'objectifs, de l'évaluation du rendement ainsi que de l'établissement de plans d'apprentissage et de perfectionnement pour l'avenir.

Ces efforts traduisent l'engagement de la Corporation à donner les moyens à ses employés d'assurer une productivité et une croissance des activités constantes.

## **PRIX ET RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS**

La CCC croit qu'il est important d'avoir un programme de reconnaissance des employés puisque ces derniers obtiennent ainsi des commentaires positifs et des encouragements; c'est aussi l'occasion de promouvoir les objectifs, les valeurs et les initiatives de la Corporation. En 2016-2017, la Corporation a continué d'utiliser le programme pour récompenser les réalisations et souligner les résultats et le rendement.

---

# MESURE DE LA RÉUSSITE – FICHE DE RENDEMENT DE LA CCC



La stratégie de mesure du rendement 2016–2017 de la CCC comporte une série d'indicateurs généraux qui permettent de suivre les progrès de la Corporation dans la mise en œuvre de sa stratégie.



### VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS (VCS)

Cette mesure fournit un ordre de grandeur quant aux contrats internationaux que la CCC a signés avec des acheteurs étrangers et attribués en sous-traitance à des exportateurs canadiens. La CCC fait le suivi de la VCS par secteur d'activité, par région et par pays ainsi que par exportateur afin de déterminer les tendances et d'en tirer de l'information.



### 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 durant l'exercice.



### CONFIANCE DES EXPORTATEURS (DÉTERMINATION DES NOUVEAUX PROJETS)

Cette mesure représente le nombre d'exportateurs canadiens qui, durant une période donnée, ont demandé à la CCC un soutien à l'exportation de gouvernement à gouvernement. Elle correspond au nombre de nouveaux débouchés ouverts dans le système de GRC de la CCC au cours de cette même période.



### TAUX DE RECOMMANDATION NET (TRN)

Il s'agit de la mesure de la réputation de la CCC et de la probabilité qu'un exportateur canadien recommande les services de la CCC à une autre entreprise. Conformément aux données de référence internationales, un TRN de 70 ou plus indique un taux de confiance appréciable.



### RATIO D'EFFICACITÉ

Il s'agit du ratio des frais d'administration essentiels par rapport aux revenus nets.



### 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 : 2016-2017



## VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS

| RÉEL –<br>2016-2017 | PRÉVISIONS POUR<br>2016-2017 | RÉEL –<br>2015-2016 |
|---------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>1,62 G\$</b>     | <b>1,19 G\$</b>              | <b>992 M\$</b>      |



## TRANSACTIONS POUR LE COMPTE DE PME

| RÉEL –<br>2016-2017 | PRÉVISIONS POUR<br>2016-2017 | RÉEL –<br>2015-2016 |
|---------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>52</b>           | <b>60</b>                    | <b>48</b>           |



## CONFIANCE DES EXPORTATEURS\*

| RÉEL –<br>2016-2017 | PRÉVISIONS POUR<br>2016-2017 | RÉEL –<br>2015-2016 |
|---------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>96</b>           | <b>150</b>                   | <b>134</b>          |



## TAUX DE RECOMMANDATION NET (%)

| RÉEL –<br>2016-2017 | PRÉVISIONS POUR<br>2016-2017 | RÉEL –<br>2015-2016 |
|---------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>89,5</b>         | <b>≥70</b>                   | <b>91</b>           |



## RATIO D'EFFICACITÉ (%)

| RÉEL –<br>2016-2017 | PRÉVISIONS POUR<br>2016-2017 | RÉEL –<br>2015-2016 |
|---------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>89,9</b>         | <b>83,7</b>                  | <b>66,3</b>         |



## TAUX DE SATISFACTION NET DES EMPLOYÉS (%)

| RÉEL –<br>2016-2017 | PRÉVISIONS POUR<br>2016-2017 | RÉEL –<br>2015-2016 |
|---------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>81</b>           | <b>≥85</b>                   | <b>86</b>           |

\* La note obtenue pour la confiance des exportateurs pour l'exercice 2016-2017 est inférieure aux prévisions puisque, durant l'exercice, la direction a décidé de clore les transactions d'exportation potentielles liées aux projets existants de CCC plutôt que de créer de nouveaux débouchés. Cette mesure a été renommée « détermination des nouveaux projets ». La mesure des nouveaux débouchés se poursuivra dans le système de GRC de la CCC. L'augmentation de la note relative à cette mesure reflétera l'efficacité de la stratégie de diversification de la Corporation.

---

# RÉSULTATS FINANCIERS





# COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

## FAITS SAILLANTS FINANCIERS

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

- (1) les ventes dans le secteur des Affaires commerciales internationales (ACI); et
- (2) les ventes dans le secteur de la Défense et sécurité mondiales (DSM), qui comprend l'administration de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis

En plus de ses secteurs d'activité principaux, la CCC accomplit des activités dans le cadre des opérations liées aux services d'approvisionnement et autres priorités du gouvernement du Canada, notamment au titre de l'entretien et de l'administration des bureaux de développement commercial établis en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada, dans le cadre des activités d'approvisionnement avec des ministères et des agences du gouvernement du Canada, ainsi qu'au titre 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.

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 que dans l'état du résultat global.

À la fin de 2013-2014, le Programme des brigades blindées (PBB), 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. En raison de cette activité, les créances, les créditeurs, les avances versées aux exportateurs canadiens et provenant de clients étrangers ainsi que l'avancement des travaux réalisés par des exportateurs canadiens et pour des clients étrangers pourront fluctuer considérablement entre le dernier exercice et l'exercice actuel.

Vous trouverez ci-après une analyse des faits saillants financiers de la CCC pour 2016-2017.

## ANALYSE DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

| SOMMAIRE<br>RÉSULTAT NET | POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS |               |                     |              |
|--------------------------|---------------------------------|---------------|---------------------|--------------|
|                          | 2017                            | 2016          | HAUSSE (DIMINUTION) |              |
| Produits                 | 26,7 \$                         | 30,7 \$       | (4,0) \$            | -13 %        |
| Charges                  | (30,0)                          | (31,5)        | 1,5                 | 5 %          |
| Crédit parlementaire     | 3,5                             | 8,9           | (5,4)               | -60 %        |
| <b>Résultat net</b>      | <b>0,2 \$</b>                   | <b>8,1 \$</b> | <b>(7,9) \$</b>     | <b>-97 %</b> |

Pour 2016-2017, la baisse globale du résultat net s'explique par une diminution des produits totaux et du crédit parlementaire. Cette diminution a été partiellement compensée par une réduction des charges totales.

## PRODUITS

| PRODUITS   | POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS |                |                     |              | EN % DU TOTAL 2017 |
|--|---------------------------------|----------------|---------------------|--------------|--------------------|
|  | 2017                            | 2016           | HAUSSE (DIMINUTION) |              |                    |
| Opérations commerciales<br>- contrats de maître d'oeuvre             | 2 627,0 \$                      | 2 844,5 \$     | (217,5) \$          | -8 %         |                    |
| Coût des opérations<br>commerciales<br>- contrats de maître d'oeuvre | (2 627,0)                       | (2 844,5)      | 217,5               | 8 %          |                    |
| Frais de service   | 25,3                            | 28,6           | (3,3)               | -12 %        | 94 %               |
| Autres produits  | 1,0                             | 0,8            | 0,2                 | 23 %         | 4 %                |
| Produits financiers, nets  | 0,4                             | 0,3            | 0,1                 | 35 %         | 2 %                |
| Gains de change  | -                               | 1,0            | (1,0)               | -103 %       | 0 %                |
| <b>Total des Produits</b>  | <b>26,7 \$</b>                  | <b>30,7 \$</b> | <b>(4,0) \$</b>     | <b>-13 %</b> | <b>100 %</b>       |

Pour 2016-2017, une fois les opérations commerciales compensées par les coûts des opérations commerciales, la baisse des produits totaux s'explique surtout par un recul de frais de service enregistrés découlant d'une diminution du nombre de contrats signés en 2015-2016 ainsi qu'au cours du premier semestre de 2016-2017, principalement dans le secteur d'activité DSM.

## OPÉRATIONS COMMERCIALES

| OPÉRATIONS COMMERCIALES                  | POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS |                   |                     |             | EN % DU TOTAL 2017 |
|--|---------------------------------|-------------------|---------------------|-------------|--------------------|
|  | 2017                            | 2016              | HAUSSE (DIMINUTION) |             |                    |
| <b>DSM</b>                               |                                 |                   |                     |             |                    |
| APPD                                     | 675,7 \$                        | 667,1 \$          | 8,6 \$              | 1 %         | 26 %               |
| DSM non liées à l'APPD                   | 1 582,7                         | 1 827,4           | (244,7)             | -13 %       | 60 %               |
| <b>Total DSM</b>                         | <b>2 258,4 \$</b>               | <b>2 494,5 \$</b> | <b>(236,1) \$</b>   | <b>-9 %</b> | <b>86 %</b>        |
| <b>ACI</b>                               | <b>368,6</b>                    | <b>350,0</b>      | <b>18,6</b>         | <b>5 %</b>  | <b>14 %</b>        |
| <b>Total des Opérations commerciales</b> | <b>2 627,0 \$</b>               | <b>2 844,5 \$</b> | <b>(217,5) \$</b>   | <b>-8 %</b> | <b>100 %</b>       |

La somme constatée au titre des opérations commerciales reflète la valeur des biens livrés, des services rendus ou des travaux réalisés une fois qu'un contrat a été signé et qu'il est entré en vigueur. 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.

Pour 2016-2017, la baisse globale des produits liés aux opérations commerciales est attribuable à une diminution des biens livrés et des travaux réalisés principalement dans le secteur d'activité DSM.

Les deux circonstances suivantes expliquent en grande partie la baisse des produits liés aux opérations commerciales dans le secteur d'activité DSM :

- (1) Le nombre important de contrats non liés à l'APPD signés dans le secteur DSM en 2014-2015 (431,8 \$) a été bénéfique pour la Corporation en 2015-2016 puisque la majorité de ces contrats ont été achevés ou réalisés en grande partie au cours de l'exercice 2015-2016; et
- (2) À l'inverse, l'importante diminution du nombre de contrats non liés à l'APPD signés dans le secteur DSM en 2015-2016 (33,8 \$) et en 2016-2017 (23,9 \$) s'est traduite par la baisse du nombre de biens livrés et des travaux réalisés en 2016-2017.

Il est important de souligner que pour 2016-2017, 1 517,4 \$ ou 96 % des opérations commerciales totales non liées à l'APPD dans le secteur DSM découlent de l'avancement des travaux pour le contrat lié au PBB.

## FRAIS DE SERVICE

| FRAIS DE SERVICE   | POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS |                |                     |              | EN % DU TOTAL 2017 |
|--|---------------------------------|----------------|---------------------|--------------|--------------------|
|  | 2017                            | 2016           | HAUSSE (DIMINUTION) |              |                    |
| <b>DSM</b>   |                                 |                |                     |              |                    |
| DSM non liées à l'APPD   | 13,6 \$                         | 18,4 \$        | (4,8) \$            | -26 %        | 54 %               |
| <b>Total DSM</b>   | <b>13,6 \$</b>                  | <b>18,4 \$</b> | <b>(4,8) \$</b>     | <b>-26 %</b> | <b>54 %</b>        |
| <b>ACI</b>   | <b>6,4</b>                      | <b>5,5</b>     | <b>0,9</b>          | <b>16 %</b>  | <b>25 %</b>        |
| <b>Frais de service perçus dans le cadre des opérations liées aux approvisionnements et autres priorités du gouvernement du Canada</b> | <b>5,3</b>                      | <b>4,7</b>     | <b>0,6</b>          | <b>11 %</b>  | <b>21 %</b>        |
| <b>Total des Frais de service</b>  | <b>25,3 \$</b>                  | <b>28,6 \$</b> | <b>(3,3) \$</b>     | <b>-12 %</b> | <b>100 %</b>       |

La Corporation perçoit des frais de service dans ses secteurs d'activité DSM non liées à l'APPD, de l'ACI et d'autres services, lesquels correspondent habituellement à un pourcentage de la valeur du contrat 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 sont comptabilisés dans les produits au même moment que les opérations commerciales et les ententes s'y rapportant sont comptabilisées. 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. Il est important de noter que la CCC ne perçoit pas de frais de service pour son programme lié à l'APPD. En plus des frais de service perçus dans le cadre des activités principales provenant du secteur d'activité DSM non liées à l'APPD, CCC perçoit des frais de service dans le cadre des opérations liées aux services d'approvisionnement et aux autres priorités du gouvernement du Canada.

Pour 2016-2017, la baisse globale des frais de service est proportionnelle à la diminution de l'activité expliquée dans la section consacrée aux opérations commerciales.

## CHARGES

| CHARGES                                       | POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS |                |                     |                    |
|---|---------------------------------|----------------|---------------------|--------------------|
|   | 2017                            | 2016           | HAUSSE (DIMINUTION) | EN % DU TOTAL 2017 |
| <b>Frais d'administration</b>                 |                                 |                |                     |                    |
| Rémunération du personnel et charges connexes | 20,8 \$                         | 19,3 \$        | 1,5 \$              | 7 %                |
| Services de gestion des contrats              | 2,7                             | 2,4            | 0,3                 | 12 %               |
| Loyer et frais connexes                       | 1,7                             | 3,9            | (2,2)               | -56 %              |
| Frais de déplacement et accueil               | 1,6                             | 1,7            | (0,1)               | -4 %               |
| Consultants                                   | 1,5                             | 1,6            | (0,1)               | -8 %               |
| Logiciels, matériel informatique et soutien*  | 0,5                             | 0,6            | (0,1)               | -24 %              |
| Amortissement                                 | 0,4                             | 0,5            | (0,1)               | -14 %              |
| Communications*                               | 0,4                             | 0,7            | (0,3)               | -45 %              |
| Autres charges*                               | 0,4                             | 0,6            | (0,2)               | -25 %              |
| <b>Total des Frais d'administration</b>       | <b>30,0 \$</b>                  | <b>31,3 \$</b> | <b>(1,3) \$</b>     | <b>-4 %</b>        |
| <b>Dépenses de remédiation des contrats</b>   | <b>–</b>                        | <b>0,2</b>     | <b>(0,2)</b>        | <b>-100 %</b>      |
| <b>Total des Charges</b>                      | <b>30,0 \$</b>                  | <b>31,5 \$</b> | <b>(1,5) \$</b>     | <b>-5 %</b>        |

\* Les chiffres correspondants ont été reclassés de façon à être conformes à la présentation du présent exercice.

## FRAIS D'ADMINISTRATION

Pour 2016-2017, la diminution globale est essentiellement attribuable à une baisse des frais relatifs au loyer et des frais connexes. 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, contrat qui viendra à échéance à la fin de novembre 2031, afin d'atteindre ses objectifs de réduction des coûts. Le paiement forfaitaire fait pour résilier le bail des anciens bureaux a été amorti sur une période de 12 mois allant d'octobre 2014 à septembre 2015. Par conséquent, les frais relatifs au loyer et les dépenses connexes ont été plus élevés au cours de cette période. De plus, les frais de loyer mensuels des nouveaux bureaux sont d'environ 30 % inférieurs à ceux des anciens bureaux, ce qui contribue à la diminution d'un exercice à l'autre.

L'augmentation de la rémunération du personnel et des charges connexes découlant des négociations collectives et du rajustement des comptes de passif pour ce qui est des soldes de congés annuels et de congés de maladie a été grandement compensée par des diminutions dans les autres postes de charges. Des mesures de limitation des coûts ont été prises tout au long de l'année pour réduire les dépenses afin de compenser la baisse des produits prévue.

## DÉPENSES DE REMÉDIATION DES CONTRATS

Les dépenses de remédiation des contrats sont enregistrées lorsque les montants réels sont engagés ou lorsqu'ils peuvent être déterminés. Pour 2016-2017, aucune dépense de remédiation des contrats n'a été enregistrée. Ce résultat témoigne des solides pratiques de la CCC en matière de gestion du risque et des contrats ainsi que de son solide cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE).

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

| OPÉRATIONS LIÉES<br>AUX SERVICES<br>D'APPROVISIONNEMENT    | POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS |             |                     |            |
|--|---------------------------------|-------------|---------------------|------------|
|  | 2017                            | 2016        | HAUSSE (DIMINUTION) |            |
| Opérations liées aux services d'approvisionnement          | 27,8 \$                         | 27,5 \$     | 0,3 \$              | 1 %        |
| Coût des opérations liées aux services d'approvisionnement | (27,8)                          | (27,5)      | (0,3)               | -1 %       |
|  | <b>- \$</b>                     | <b>- \$</b> | <b>- \$</b>         | <b>0 %</b> |

Les services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux représentent des opérations pour lesquelles la Corporation ne fournit pas ses services à titre de maître d'œuvre. La Corporation remplit le rôle d'agent pour le compte d'une entité du gouvernement du Canada ou d'un gouvernement étranger. La majorité des services sont fournis à Affaires mondiales Canada (AMC) conformément à un protocole d'entente signé en 2007. En 2016-2017, la CCC a aussi conclu des accords distincts avec le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) et le ministère de la Défense nationale (MDN). Cette activité accrue attribuable aux accords avec le CNRC et le MDN a permis de compenser une diminution de l'activité résultant de la fin d'un accord de services avec les Forces aériennes royales de la Norvège.

## CRÉDIT PARLEMENTAIRE

| CRÉDIT PARLEMENTAIRE                 | POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS |               |                     |              |
|--------------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------------|--------------|
|                                      | 2017                            | 2016          | HAUSSE (DIMINUTION) |              |
| Crédit parlementaire                 | 3,5 \$                          | 8,9 \$        | (5,4) \$            | -60 %        |
| <b>Total du Crédit parlementaire</b> | <b>3,5 \$</b>                   | <b>8,9 \$</b> | <b>(5,4) \$</b>     | <b>-60 %</b> |

Conformément au Plan d'entreprise 2014-2015, le crédit parlementaire de la Corporation est éliminé progressivement comme suit : 15,7 \$ en 2013-2014, 14,2 \$ en 2014-2015, 8,9 \$ en 2015-2016, 3,5 \$ en 2016-2017 et 0 \$ à compter de 2017-2018. La Corporation aura alors atteint son objectif d'autonomie financière.

# ANALYSE DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

## SOMMAIRE

| SOMMAIRE –<br>ÉTAT DE LA SITUATION<br>FINANCIÈRE | EN DATE DU 31 MARS |                   |                     |             |
|--|--------------------|-------------------|---------------------|-------------|
|  | 2017               | 2016              | HAUSSE (DIMINUTION) |             |
| <b>Actif</b>                                     | <b>5 664,6 \$</b>  | <b>3 815,8 \$</b> | <b>1 848,8 \$</b>   | <b>48 %</b> |
| <b>Passif</b>                                    | <b>5 635,7 \$</b>  | <b>3 787,1 \$</b> | <b>1 848,6 \$</b>   | <b>49 %</b> |
| <b>Capitaux propres :</b>                        |                    |                   |                     |             |
| Surplus d'apport                                 | 10,0               | 10,0              | –                   | 0 %         |
| Bénéfices non répartis                           | 18,9               | 18,7              | 0,2                 | 1 %         |
| <b>Total des Capitaux propres</b>                | <b>28,9 \$</b>     | <b>28,7 \$</b>    | <b>0,2 \$</b>       | <b>1 %</b>  |

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

## ACTIF

| ACTIF   | EN DATE DU 31 MARS |                   |                     |             |               |
|---|--------------------|-------------------|---------------------|-------------|---------------|
|   | 2017               | 2016              | HAUSSE (DIMINUTION) |             | EN % DU TOTAL |
| Trésorerie  | 76,4 \$            | 85,7 \$           | (9,3) \$            | -11 %       | 1 %           |
| Créances  | 741,2              | 130,8             | 610,4               | 467 %       | 13 %          |
| Avances aux exportateurs canadiens                    | 175,4              | 473,6             | (298,2)             | -63 %       | 3 %           |
| Avancement des travaux par les exportateurs canadiens | 4 668,2            | 3 122,1           | 1 546,1             | 50 %        | 83 %          |
| Immobilisations corporelles                           | 3,4                | 3,6               | (0,2)               | -5 %        | 0 %           |
| <b>Actif total</b>                                    | <b>5 664,6 \$</b>  | <b>3 815,8 \$</b> | <b>1 848,8 \$</b>   | <b>48 %</b> | <b>100 %</b>  |

La hausse par rapport au 31 mars 2016 est attribuable à l'augmentation de l'avancement des travaux par les exportateurs canadiens ainsi que par l'augmentation des créances, partiellement compensée, avant tout, par une baisse des avances aux exportateurs canadiens. Le changement net du total de l'actif découle principalement de l'avancement continu des travaux réalisés dans le cadre du contrat lié au PBB.

## PASSIF

| PASSIF  | EN DATE DU 31 MARS |                   |                     |             |               |
|---|--------------------|-------------------|---------------------|-------------|---------------|
|   | 2017               | 2016              | HAUSSE (DIMINUTION) |             | EN % DU TOTAL |
| Créditeurs et charges à payer                     | 760,4 \$           | 162,7 \$          | 597,7 \$            | 367 %       | 13 %          |
| Avances des clients étrangers                     | 201,3              | 497,6             | (296,3)             | -60 %       | 4 %           |
| Avancement des travaux pour les clients étrangers | 4 668,2            | 3 122,1           | 1 546,1             | 50 %        | 83 %          |
| Avantages incitatifs à la location différés       | 3,9                | 2,7               | 1,2                 | 44 %        | 0 %           |
| Avantages du personnel                            | 1,9                | 2,0               | (0,1)               | -4 %        | 0 %           |
| <b>Passif total</b>                               | <b>5 635,7 \$</b>  | <b>3 787,1 \$</b> | <b>1 848,6 \$</b>   | <b>49 %</b> | <b>100 %</b>  |

La hausse par rapport au 31 mars 2016 s'explique par l'augmentation de l'avancement des travaux pour les clients étrangers ainsi que l'augmentation des créditeurs et charges à payer, compensée principalement par une diminution des avances des clients étrangers. Le changement net du total du passif découle principalement de l'avancement continu des travaux réalisés dans le cadre du contrat lié au PBB.

## OPÉRATIONS IMPORTANTES TOUCHANT L'ACTIF ET LE PASSIF

Étant donné la nature adossée des contrats de la CCC avec les clients étrangers et les exportateurs canadiens, les changements de l'actif et du passif sont étroitement liés et se compensent principalement l'un et l'autre.

L'augmentation de la valeur des créances et des créditeurs par rapport au 31 mars 2016 est attribuable à la comptabilisation de charges à recevoir et de charges à payer pour des transactions découlant du contrat lié au PBB afin de refléter l'avancement des travaux réalisés à ce jour.

Aux termes des contrats, les paiements reçus des clients étrangers pour l'avancement des travaux doivent être transférés en totalité à l'exportateur canadien. Du montant total de l'avancement des travaux par les exportateurs canadiens et pour les clients étrangers, une somme de 4 531,8 \$ ou 97 %, découle de l'avancement continu des travaux dans le cadre du contrat lié au PBB.

Du total des avances de clients étrangers et des avances aux exportateurs canadiens, une somme de 60,4 \$ ou 30 % et 34 % respectivement est liée au contrat du PBB. Une somme additionnelle de 115,0 \$ ou 57 % découle des projets relevant des secteurs DSM et ACI. De ces avances de 115,0 \$ provenant de clients étrangers, 114,6 \$ ont été transférés aux exportateurs canadiens. Les avances ne font pas partie des dispositions des contrats liés à l'APPD. Quant aux contrats provenant du secteur d'activité DSM non liées à l'APPD, pour des raisons d'atténuation du risque, la CCC retient, dans certaines circonstances, 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.

## ANALYSE DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

| SOMMAIRE DES FLUX DE TRÉSORERIE                             | POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS |                |                     |               | EN % DU TOTAL 2017 |
|---|---------------------------------|----------------|---------------------|---------------|--------------------|
|   | 2017                            | 2016           | HAUSSE (DIMINUTION) |               |                    |
| Activités d'exploitation                                    | (10,0) \$                       | 22,2 \$        | (32,2) \$           | -145 %        | 108 %              |
| Activités d'investissement                                  | (0,1)                           | (1,3)          | 1,2                 | 94 %          | 1 %                |
| Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie | 0,9                             | 0,2            | 0,7                 | 301 %         | -9 %               |
| <b>Augmentation (diminution) nette de la trésorerie</b>     | <b>(9,2) \$</b>                 | <b>21,1 \$</b> | <b>(30,3) \$</b>    | <b>-144 %</b> | <b>100 %</b>       |

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 financer 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 versée à la Corporation à la fin d'une période jusqu'à ce que le paiement soit fait à l'exportateur canadien, conformément aux termes du contrat, tôt dans la période suivante.

En général, la baisse s'explique 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 dans le cadre des principales activités d'exploitation de la Corporation.



# COMPARAISON DES RÉSULTATS FINANCIERS AVEC LE PLAN D'ENTREPRISE 2016-2017 À 2020-2021

| ÉTAT DU<br>RÉSULTAT<br>GLOBAL  | POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS, 2017 |                   |               |              |
|--|---------------------------------------|-------------------|---------------|--------------|
|  | MONTANTS RÉELS                        | PLAN D'ENTREPRISE | ÉCART         | ÉCART EN %   |
| <b>Produits</b>  |                                       |                   |               |              |
| Opérations commerciales  |                                       |                   |               |              |
| - contrats de maître<br>d'oeuvre   | 2 627,0 \$                            | 2 958,9 \$        | (331,9) \$    | -11 %        |
| Moins : coût des opérations<br>commerciales  |                                       |                   |               |              |
| - contrats de maître<br>d'oeuvre   | (2 627,0)                             | (2 958,9)         | 331,9         | -11 %        |
| Frais de service   | 25,3                                  | 29,4              | (4,1)         | -14 %        |
| Autres produits  | 1,0                                   | 0,3               | 0,7           | 233 %        |
| Produits financiers, nets  | 0,4                                   | 0,4               | -             | 0 %          |
| Gain (perte) de change   | -                                     | -                 | -             | 0 %          |
|  | 26,7                                  | 30,1              | (3,4)         | -11 %        |
| <b>Charges</b>   |                                       |                   |               |              |
| Frais d'administration   | 30,0                                  | 32,8              | 2,8           | 9 %          |
| Dépenses de remédiation<br>des contrats  | -                                     | 0,7               | 0,7           | 100 %        |
|  | 30,0                                  | 33,5              | 3,5           | 10 %         |
| <b>Services<br/>d'approvisionnement à<br/>l'appui des programmes<br/>d'aide internationaux<br/>du gouvernement</b> |                                       |                   |               |              |
| Opérations liées aux services<br>d'approvisionnement   | 27,8                                  | 24,9              | 2,9           | 12 %         |
| Moins : coût des opérations<br>liées aux services<br>d'approvisionnement   | (27,8)                                | (24,9)            | (2,9)         | 12 %         |
|  | -                                     | -                 | -             | 0 %          |
| Résultats net avant crédit<br>parlementaire  | (3,3)                                 | (3,4)             | 0,1           | -3 %         |
| Crédit parlementaire   | 3,5                                   | 3,5               | -             | 0 %          |
| <b>Résultat net</b>  | <b>0,2 \$</b>                         | <b>0,1 \$</b>     | <b>0,1 \$</b> | <b>100 %</b> |

L'écart favorable de 0,1 \$ par rapport au Plan d'entreprise découle d'une surveillance et d'un contrôle des charges en dessous des montants prévus afin de compenser les frais de service inférieurs gagnés et comptabilisés pour l'exercice terminé le 31 mars 2017.

Un écart favorable de 147,2 \$ découle des opérations commerciales liées à l'APPD et au programme de passation de contrats à Cuba combinés, lequel a été plus que compensé par un écart défavorable net de 479,1 \$ attribuable à l'ensemble des autres secteurs d'activité et programmes. L'écart défavorable des autres secteurs d'activité et programmes s'explique par la diminution de nombre de contrats signés attribuable aux secteurs DSM et ACI en 2015-2016 et durant le premier semestre de 2016-2017, ce qui a entraîné une diminution des biens livrés et/ou des travaux réalisés en 2016-2017, et un avancement inférieur à ce qui était prévu au départ pour ce qui est des travaux liés au contrat lié au PBB.

Les frais de service sont comptabilisés comme des produits lorsque les travaux prévus par contrat sont livrés ou terminés et sont proportionnels, dans une large mesure, aux opérations commerciales, ce qui mène à des résultats semblables. Un écart favorable de 1,4 \$ est attribuable aux frais de service perçus dans le cadre du programme de passation de contrats à Cuba, lequel a été plus que compensé par un écart défavorable net de 5,5 \$ attribuable à l'ensemble des autres secteurs d'activité et programmes.

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 est de 0,3 \$, ce qui représente moins de 0,01 % de ses éléments d'actif en dollars américains.

Les frais d'administration sont payés principalement en dollars canadiens et ne sont donc pas touchés par les fluctuations du taux de change. L'écart favorable attribuable aux frais d'administration s'explique principalement par :

- (1) des économies générées par des gains d'efficacité qui sont liées au programme d'établissement de bureaux en Chine;
- (2) des dépenses initialement prévues qui n'ont pas encore été engagées à ce jour en raison des délais encourus dans l'établissement de bureaux de représentation à l'étranger;
- (3) des dépenses initialement prévues qui n'ont pas encore été engagées à ce jour et qui sont liées à la gestion du contrat lié au PBB; et
- (4) des économies réalisées en raison des nombreux postes vacants à différents moments au cours de l'exercice.

# PRÉVISIONS DU PLAN D'ENTREPRISE POUR 2017-2018

| ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL  | PRÉVISIONS DU PLAN<br>D'ENTREPRISE<br>31 MARS 2018 | MONTANTS RÉELS<br>31 MARS 2017 | ÉCART           | ÉCART EN %   |
|--|--|--------------------------------|-----------------|--------------|
| <b>Produits</b>  |  |                                |                 |              |
| Opérations commerciales  |  |                                |                 |              |
| - contrats de maître<br>d'oeuvre   | 3 302,1 \$   | 2 627,0 \$                     | 675,1 \$        | 26 %         |
| Moins : coût des opérations<br>commerciales  | (3 302,1)  | (2 627,0)                      | (675,1)         | 26 %         |
| - contrats de maître<br>d'oeuvre   |  |                                |                 |              |
| Frais de service   | 31,6   | 25,3                           | 6,3             | 25 %         |
| Autres produits  | 0,4  | 1,0                            | (0,6)           | -60 %        |
| Produits financiers, nets  | 0,6  | 0,4                            | 0,2             | 44 %         |
| Gain (perte) de change   | -  | -                              | -               | 0 %          |
|  | 32,6   | 26,7                           | 5,9             | 22 %         |
| <b>Charges</b>   |  |                                |                 |              |
| Frais d'administration   | 32,5   | 30,0                           | 2,5             | 8 %          |
| Dépenses de remédiation<br>des contrats  | 0,1  | -                              | 0,1             | -100 %       |
|  | 32,6   | 30,0                           | 2,6             | 9 %          |
| <b>Services<br/>d'approvisionnement à<br/>l'appui des programmes<br/>d'aide internationaux<br/>du gouvernement</b> |  |                                |                 |              |
| Opérations liées aux services<br>d'approvisionnement   | 19,3   | 27,8                           | (8,5)           | -30 %        |
| Moins : coût des opérations<br>liées aux services<br>d'approvisionnement   | (19,3)   | (27,8)                         | 8,5             | -30 %        |
|  | -  | -                              | -               | 0 %          |
| Résultats net avant crédit<br>parlementaire  | 0,0  | (3,3)                          | 3,3             | -100 %       |
| Crédit parlementaire   | -  | 3,5                            | (3,5)           | -100 %       |
| <b>Résultat net</b>  | <b>0,0 \$</b>                                      | <b>0,2 \$</b>                  | <b>(0,2) \$</b> | <b>-94 %</b> |

Le budget de fonctionnement pour 2017-2018 repose sur les objectifs et les hypothèses de planification exposés dans le Plan d'entreprise 2017-2018 à 2021-2022 de la CCC.

En 2017-2018, la CCC prévoit un excédent d'exploitation de 11 mille dollars et des produits nets de 32,6 \$.

En 2017-2018, les produits nets devraient augmenter de 5,9 \$ ou 22 %, 69 % de cette augmentation ayant trait au PBB. Dans le secteur d'activité ACI, des contrats d'une valeur de plus de 830,9 \$ ont été signés en Amérique latine, en Afrique et en Asie en 2016-2017, et une importante partie de ces contrats seront exécutés en 2017-2018 ce qui contribuera à une hausse des produits nets d'un exercice à l'autre, sous forme de frais de service perçus lors des livraisons. Cette réussite est directement attribuable au nombre croissant de personnes qui reconnaissent la proposition de valeur de la CCC, grâce au redéploiement des ressources dans la fonction de développement des affaires ces trois dernières années.

Le crédit parlementaire de la Corporation sera éliminé progressivement conformément au plan triennal amorcé en 2014-2015. Malgré cette élimination du crédit, la CCC continuera de surveiller les dépenses relatives aux produits et à collaborer étroitement avec d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada afin de gérer les risques avec lesquels elle doit composer. En 2017-2018, les frais d'administration totaux devraient passer à 32,5 \$, par rapport à 29,9 \$ en 2016-2017, ce qui représente une hausse de 2,6 \$ ou 9 %. Cette hausse résultera principalement des augmentations se rapportant à ce qui suit :

- (1) la mise en œuvre continue de la représentation à l'étranger;
- (2) les ressources additionnelles en matière de développement des affaires et de ventes;
- (3) les efforts requis pour gérer le contrat lié au PBB;
- (4) la planification de la relève pour ce qui est de certains rôles clés;
- (5) les négociations collectives et la dotation de façon à ce que la Corporation ait l'effectif complet prévu à son budget.

En 2017-2018, une somme de 50 mille dollars est prévue au titre des dépenses de remédiation de contrats. 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.

# ENGAGEMENT DE LA CCC À L'ÉGARD DE LA GESTION DU RISQUE

## GESTION DU RISQUE

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

L'établissement d'un juste équilibre entre les risques et les opportunités constitue un principe fondamental du cadre de GRE. Le modèle d'affectation du capital de la CCC est combiné à une rigoureuse supervision de la gouvernance effectuée par le Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA) afin d'assurer une gestion adéquate des risques et des occasions d'affaires. Cette démarche aide la Corporation à atteindre ses objectifs stratégiques et à assurer sa viabilité financière à long terme. La CCC s'efforce d'atténuer le plus possible les risques associés à ses objectifs stratégiques, opérationnels et transactionnels.

## GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE RISQUE

La gestion du risque est un processus collectif au sein de la Corporation. Il revient au Conseil d'administration de veiller à ce que le programme de gestion du risque de la Corporation soit à jour et efficace. La haute direction élabore les structures, les politiques et les procédures de gestion du risque, qui sont examinées par le 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 la valeur de portefeuille de contrats potentiels afin de veiller au respect du mandat de la CCC.

#### *Risque organisationnel :*

Ce risque est la possibilité que la CCC ne dispose pas de la structure organisationnelle requise pour atteindre ses objectifs. Au cours de l'année, la Corporation a commencé à se concentrer sur la diversification en tant que moyen de favoriser la croissance de ses activités. Des répercussions sur l'organisation sont prévues et un exercice de gestion du changement a été entrepris.

### ***Risque associé à la réputation :***

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

### ***Risque associé à l'environnement commercial :***

Il s'agit du risque que tout changement de la situation sur les plans économique, social, juridique ou environnemental réduise le recours aux services de la CCC. La Corporation suit de près les changements dans l'environnement commercial afin de gérer ce risque et adapte ses processus au besoin. Les objectifs du Plan d'entreprise sont établis dans le contexte de l'environnement commercial prévu. Parmi les principaux événements de l'année qui expliquent l'incertitude économique, mentionnons le vote en faveur du Brexit et le changement politique aux États-Unis. À mesure que les répercussions de la faiblesse des prix du pétrole se répandent dans l'économie mondiale, une réorientation du pouvoir d'achat continuera à créer des possibilités dans de nouveaux marchés.

### ***Risque financier :***

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

## **RISQUES OPÉRATIONNELS**

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

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

Ce risque est associé à la nécessité, pour la Corporation, de recueillir en temps opportun les renseignements appropriés afin de prendre des décisions de nature opérationnelle. L'information recueillie pour faciliter le processus décisionnel est conservée soigneusement. Au cours de l'exercice, Bibliothèque et Archives Canada a poursuivi la mise au point de l'autorisation de disposition de la Corporation. Cette autorisation est nécessaire pour que la Corporation puisse procéder à la destruction de documents.

### ***Risque associé au système d'information :***

Ce risque découle de l'absence d'un système d'information fiable permettant de générer des données pertinentes de façon efficace. Durant l'année, la grande importance accordée au cyber-risque a donné lieu à l'établissement de nouvelles politiques et procédures.

### ***Risque associé au personnel :***

Ce risque est 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. Les besoins en dotation ont été cernés dans la fonction de développement des affaires, et des plans ont été établis pour y répondre en 2017-2018. Le niveau de dotation dans le reste de la Corporation est adéquat pour permettre au personnel de satisfaire aux exigences actuelles concernant la charge de travail.

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, un accent continu été mis sur la planification de la relève.

### ***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.

### ***Risque associé à la planification de la continuité des opérations (PCO) :***

Ce risque est lié à la possibilité qu'un événement négatif puisse 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. Durant l'exercice, une mise à l'essai de la capacité de communication a été réalisée avec succès.

## **RISQUES TRANSACTIONNELS**

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

### ***Risque associé au rendement des fournisseurs :***

Ce risque est associé à la livraison, dans les délais prévus, des biens et des services faisant l'objet d'un contrat et à l'atténuation des possibilités de manquement de la part des exportateurs. Dans le cadre de son processus de vérification préalable, la Corporation examine 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 exportateurs afin d'assurer le suivi de la situation financière de son portefeuille de fournisseurs. Les résultats de ces examens sont transmis au Conseil d'administration. Au cours de l'exercice, aucun nouveau contrat posant problème n'a été relevé dans le portefeuille des projets de la CCC.

### ***Risque associé à l'environnement étranger :***

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

Le risque de crédit de l'acheteur représente le principal élément de cette sous-catégorie de risque. La CCC accepte les crédits non garantis des gouvernements et des parties commerciales possédant la cote AAA, ce qui a pour effet de réduire le risque de crédit de l'acheteur. La CCC peut aussi accepter des garanties de paiement pour assurer le respect des obligations de paiement des clients dont la cote de crédit est inférieure à AAA. Dans tous les autres cas, la CCC transfère ce risque à l'exportateur. 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 du client étranger. Dans bien des cas, l'exportateur fera appel aux services d'Exportation et développement Canada pour atténuer le risque de crédit des clients étrangers.

### ***Risque contractuel :***

Ce risque est associé aux modalités des contrats de la CCC avec des parties étrangères et canadiennes. Chaque contrat avec le client 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 :***

Ce risque est 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 du client 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 étrangères 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 :***

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

### ***Risque associé à la responsabilité sociale des entreprises :***

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) désigne la façon dont une entreprise concilie ses objectifs économiques, environnementaux et sociaux tout en répondant aux attentes des 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 s'assurer que la participation de la CCC à une opération d'exportation n'occasionne pas de problème de subornation ou de corruption.



# RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

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

Pour pouvoir assumer sa responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information ainsi que des pratiques de gestion. Ces mesures visent à fournir une assurance raisonnable quant à l'intégrité et la fiabilité des données financières, que les éléments d'actif sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Corporation sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, aux règlements administratifs de la Corporation ainsi qu'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 30 mai 2017



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre du Commerce international

### Rapport sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de la Corporation commerciale canadienne, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2017, 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 2017, 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).

... / 2

- 2 -

**Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires**

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

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

Pour le vérificateur général du Canada,



Mary Katie Kerrigan, CPA, CA  
Directrice principale

Le 30 mai 2017  
Ottawa, Canada

# ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

| AU 31 MARS (en milliers de dollars canadiens)                  | 2017                | 2016         |
|--|---------------------|--------------|
| <b>ACTIF</b>   |                     |              |
| <b>Actifs courants</b>   |                     |              |
| Trésorerie (note 4)  | 76 430 \$           | 85 670 \$    |
| Créances (notes 5 et 7)  | 741 193             | 130 779      |
| Avances aux exportateurs canadiens (note 6)                    | 175 367             | 473 609      |
| Avancement des travaux par les exportateurs canadiens (note 6) | 4 668 186           | 3 122 080    |
|  | <b>5 661 176</b>    | 3 812 138    |
| <b>Actifs non courants</b>                                     |                     |              |
| Immobilisations corporelles (note 8)                           | 3 432               | 3 630        |
|  | <b>5 664 608 \$</b> | 3 815 768 \$ |
| <b>PASSIF</b>  |                     |              |
| <b>Passifs courants</b>  |                     |              |
| Créditeurs et charges à payer (notes 5 et 7)                   | 760 346 \$          | 162 722 \$   |
| Avances des clients étrangers (note 6)                         | 201 338             | 497 597      |
| Avancement des travaux pour les clients étrangers (note 6)     | 4 668 186           | 3 122 080    |
| Avantages du personnel   | 292                 | 243          |
|  | <b>5 630 162</b>    | 3 782 642    |
| <b>Passifs non courants</b>                                    |                     |              |
| Avantages incitatifs à la location différés                    | 3 886               | 2 690        |
| Avantages du personnel   | 1 646               | 1 767        |
|  | <b>5 635 694</b>    | 3 787 099    |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>  |                     |              |
| Surplus d'apport   | 10 000              | 10 000       |
| Bénéfices non répartis   | 18 914              | 18 669       |
|  | <b>28 914</b>       | 28 669       |
|  | <b>5 664 608 \$</b> | 3 815 768 \$ |

Engagements de location (note 15)

Éventualités et garanties (note 16)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 30 mai 2017



Le président du Conseil d'administration par intérim,

**Stephen J. Sorocky**



Le président du Comité de vérification,

**Scott Player**

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

| EXERCICE CLOS LE 31 MARS<br>(en milliers de dollars canadiens)  | 2017         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| <b>PRODUITS</b>   |              |              |
| Opérations commerciales –<br>contrats de maître d'œuvre (note 10)   | 2 627 041 \$ | 2 844 537 \$ |
| Moins : coût des opérations commerciales –<br>contrats de maître d'œuvre  | (2 627 041)  | (2 844 537)  |
| Frais de service (note 10)  | 25 269       | 28 565       |
| Autres produits (note 10)   | 963          | 786          |
| Produits financiers, nets (note 11)   | 477          | 354          |
| Gain (perte) de change  | (29)         | 985          |
|   | 26 680       | 30 690       |
| <b>CHARGES</b>  |              |              |
| Frais d'administration (note 12)  | 29 946       | 31 315       |
| Dépenses de remédiation des contrats  | –            | 192          |
|   | 29 946       | 31 507       |
| <b>SERVICES D'APPROVISIONNEMENT<br/>À L'APPUI DES PROGRAMMES D'AIDE<br/>INTERNATIONAUX DU GOUVERNEMENT</b>          |              |              |
| Opérations liées aux services<br>d'approvisionnement (note 10)  | 27 802 \$    | 27 454 \$    |
| Moins : coût des opérations liées<br>aux services d'approvisionnement   | (27 802)     | (27 454)     |
|   | –            | –            |
| Résultat net avant crédit parlementaire   | (3 266)      | (817)        |
| Crédit parlementaire (note 13)  | 3 510        | 8 880        |
| <b>RÉSULTAT NET</b>   | 244 \$       | 8 063 \$     |
| <b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL<br/>(PERTE) ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS<br/>RECLASSÉS DANS LE RÉSULTAT NET</b> |              |              |
| Gain (perte) actuariel(le) sur l'obligation<br>des avantages du personnel   | 1            | (95)         |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>  | 245 \$       | 7 968 \$     |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

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

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

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

| EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars canadiens)                                | 2017      | 2016*     |
|--|-----------|-----------|
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>                                |           |           |
| Résultat net   | 244 \$    | 8 063 \$  |
| Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation: |           |           |
| Amortissement  | 414       | 484       |
| Charges pour avantages du personnel  | 42        | 13        |
| Avantages du personnel payés   | (113)     | (155)     |
| Gain de change   | (843)     | (210)     |
| Avantages incitatifs à la location différés  | 801       | 611       |
| Variation du fonds de roulement provenant des :  |           |           |
| Créances et autres débiteurs   | (610 414) | 36 614    |
| Avances aux exportateurs canadiens   | 298 242   | 713 675   |
| Créditeurs et charges à payer  | 597 874   | (9 065)   |
| Avances des clients étrangers  | (296 259) | (727 912) |
| (Sorties) rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation                             | (10 012)  | 22 118    |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>                              |           |           |
| Acquisition d'immobilisations corporelles  | (71)      | (1 272)   |
| Sorties de fonds liées aux activités d'investissement                                      | (71)      | (1 272)   |
| Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie                                | 843       | 210       |
| (Diminution) augmentation nette de la trésorerie   | (9 240)   | 21 056    |
| Trésorerie au début de l'exercice  | 85 670    | 64 614    |
| Trésorerie à la fin de l'exercice  | 76 430 \$ | 85 670 \$ |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

\* Modification apportée à la présentation des chiffres comparatifs (Note 17)

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

## LE 31 MARS 2017

### 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 complétées par 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 effectué un examen détaillé des 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 complété la mise en application de la directive en août 2016.

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 2017 et pour l'exercice se terminant ce jour-là.

#### Base d'évaluation

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

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



## Établissement d'estimations et exercice du jugement

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

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

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

Note 8 – Immobilisations corporelles

Note 15 – Engagements de location

Note 16 – Éventualités et garanties

## Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

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

### 3. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les principales conventions comptables de la Corporation sont résumées ci-après. Ces conventions ont été appliquées uniformément à 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 pour l'avancement des travaux, les opérations commerciales et les opérations liées aux services d'approvisionnement sont comptabilisées lorsque les travaux sont exécutés par l'exportateur. Les opérations commerciales liées à des contrats de maître d'œuvre sont comptabilisées dans les **produits**, et les opérations liées aux services d'approvisionnement, dans lesquelles la Corporation agit à titre de mandataire pour un autre gouvernement ou un ministère, ne sont pas comptabilisées dans les produits et comme tel, sont divulguées séparément sous **services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux du gouvernement**, nettes des coûts connexes.

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

**L'avancement des travaux par les exportateurs canadiens** et **l'avancement des travaux pour les clients étrangers** représentent l'avancement des travaux, dans le cadre d'un contrat menant à la livraison de biens, qui a été comptabilisé proportionnellement au travail exécuté. Selon les modalités contractuelles, la Corporation a le droit de recevoir les biens des exportateurs canadiens pour les travaux exécutés avant la livraison et a également l'obligation de livrer les biens aux clients étrangers pour les travaux exécutés avant la livraison. La Corporation comptabilise l'avancement des travaux par les exportateurs canadiens comme un actif et l'avancement des travaux pour les clients étrangers comme un passif. Ces soldes sont réduits à la livraison et sur acceptation des travaux par le client étranger. En général, les paiements pour l'avancement des travaux sont limités à 75 % des coûts engagés.

Les **avances des clients étrangers** et les **avances aux exportateurs canadiens** représentent un acompte versé généralement au début du contrat, avant toute exécution des travaux. La Corporation comptabilise les avances versées aux exportateurs canadiens comme un actif et les avances reçues des clients étrangers comme un passif. Les avances versées et les avances reçues sont réduites lorsque les travaux sont exécutés ou au moment de la livraison et de l'acceptation par 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.

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

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

#### **(c) Produits financiers, nets**

Les produits financiers sont inscrits selon la méthode de la comptabilité d'exercice et comprennent les intérêts gagnés sur les soldes de trésorerie et 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 exportateurs conformément aux modalités des contrats sous-jacents avec la Corporation, aux frais d'intérêts liés aux facilités de crédit renouvelable de la Corporation ou aux frais d'intérêts facturés par les exportateurs sur des paiements en souffrance.

#### **(d) Conversion de monnaies étrangères**

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

#### **(e) Évaluation de la juste valeur**

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

Niveau 1 – Données qui reflètent les prix cotés non rajustés dans des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques auxquels la Corporation peut avoir accès au moment de l'évaluation.

Niveau 2 – Données autres que les prix cotés qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement, soit indirectement, y compris les données sur des marchés qui ne sont pas considérés comme actifs.

Niveau 3 – Données qui ne sont pas observables compte tenu d'une faible activité ou d'une activité inexistante du marché. Données utilisées dans l'évaluation de la juste valeur nécessitant de la part du gestionnaire des exercices importants de jugement ou d'estimation.

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

## **(f) Instruments financiers**

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

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

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

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

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

### **Instruments financiers non dérivés**

#### **i) Trésorerie**

La trésorerie comprend l'encaisse et les dépôts à vue 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 sa liquidité. 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) Créditeurs et charges à payer**

Les créditeurs 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 créditeurs 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 créditeurs et charges à payer ne sont pas classés comme instruments financiers et sont traités comme des éléments non monétaires évalués au coût historique et ne sont pas reconvertis dans l'État de la situation financière.

## Instruments financiers dérivés

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

## (g) Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

## (h) Perte de valeur

### i) Perte de valeur d'actifs financiers

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

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

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

### ii) Perte de valeur d'actifs non financiers

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

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

### **(i) Provisions et passifs éventuels**

La nécessité d'une provision pour dépenses de remédiation des contrats est analysée en date de l'État de la situation financière 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 un passif éventuel divulgué, considérant la probabilité qu'un paiement soit requis pour régler l'obligation et qu'une estimation fiable du montant puisse être faite. L'estimation de la provision faite par la direction est assujettie à de nombreuses incertitudes, notamment en ce qui concerne le moment et le montant réel du versement.

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

#### **i) Réapprovisionnement de contrat**

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

#### **ii) Réclamations et frais juridiques**

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

#### **iii) Contrats déficitaires**

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

### **(j) Avantages incitatifs à la location différés**

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

### **(k) Prestations de retraite et avantages sociaux**

#### **i) Prestations de retraite**

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif de prestations définies établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont requises à la fois de la part de l'employé et de 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 terminé le 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. Selon la convention collective, les employés qui comptaient moins de dix années de service continu à la date de cessation des indemnités de départ ont eu droit à un montant forfaitaire unique correspondant à la totalité de l'indemnité de départ cumulée. Les employés qui comptaient dix années ou plus de service continu et les cadres de direction avaient le choix de se voir verser immédiatement la totalité ou une partie de l'indemnité de départ cumulée ou d'en reporter le versement au moment de leur départ à la retraite ou leur démission. Les employés continuent toutefois de bénéficier d'une indemnité de départ lors d'un renvoi pour incapacité ou lors d'un décès et par conséquent, continuent d'accumuler pour ces indemnités de départ.

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

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

**iii) Indemnités de congés de maladie**

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

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

**iv) Autres avantages du personnel**

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

**(I) Contrats de location**

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

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

### i) Normes adoptées en date du 1<sup>er</sup> avril 2016

En décembre 2014, l'IASB a publié des modifications à la norme *IAS 1 – Présentation des états financiers* (IAS 1). Les modifications s'appliquent pour les périodes annuelles commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2016, ou après et clarifient les exigences en matière de présentation et des informations à fournir, incluant la présentation des postes, de sous-totaux et des notes. Les modifications, qui 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, ont été adoptées. Suite à l'adoption d'IAS 1 améliorant la divulgation, les modifications les plus importantes apportées sont les retraits de l'information présentée par voie de notes pour les Avantages incitatifs à la location différés ainsi que pour les Prestations de retraite et avantages sociaux.

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

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

#### 4. TRÉSORERIE

Trésorerie en date du 31 mars incluent :

|                    | 2017                 |                      | 2016                 |                      |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                    | MONNAIE<br>ORIGINALE | DOLLARS<br>CANADIENS | MONNAIE<br>ORIGINALE | DOLLARS<br>CANADIENS |
| Dollars canadiens  | 51 277               | 51 277 \$            | 44 352               | 44 352 \$            |
| Dollars américains | 18 684               | 24 848               | 31 151               | 40 456               |
| Renminbis chinois  | 1 574                | 305                  | 2 990                | 601                  |
| Euros              | –                    | –                    | 176                  | 261                  |
|                    |                      | 76 430 \$            |                      | 85 670 \$            |

En date du 31 mars 2017, 32 084 \$ de la trésorerie (29 958 \$ en 2016) 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 en commerce international et ne portent habituellement pas d'intérêt. En date du 31 mars, les créances de la Corporation sont constituées de :

|                     | 2017       | 2016       |
|---------------------|------------|------------|
| Produits à recevoir | 657 900 \$ | 3 850 \$   |
| Créances            | 83 293     | 126 929    |
|                     | 741 193 \$ | 130 779 \$ |

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

|                    | 2017                 |                      | 2016                 |                      |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                    | MONNAIE<br>ORIGINALE | DOLLARS<br>CANADIENS | MONNAIE<br>ORIGINALE | DOLLARS<br>CANADIENS |
| Dollars américains | 548 567              | 729 540 \$           | 50 229               | 65 228 \$            |
| Dollars canadiens  | 11 639               | 11 639               | 65 551               | 65 551               |
| Renminbis chinois  | 75                   | 14                   | –                    | –                    |
|                    |                      | 741 193 \$           |                      | 130 779 \$           |



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

|                  | <b>2017</b>       | <b>2016</b> |
|------------------|-------------------|-------------|
| Charges à payer  | <b>667 053 \$</b> | 17 414 \$   |
| Créditeurs       | <b>91 142</b>     | 140 994     |
| Revenus reportés | <b>2 151</b>      | 4 314       |
|                  | <b>760 346 \$</b> | 162 722 \$  |

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

|                     | <b>2017</b>                  |                              | <b>2016</b>                  |                              |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|                     | <b>MONNAIE<br/>ORIGINALE</b> | <b>DOLLARS<br/>CANADIENS</b> | <b>MONNAIE<br/>ORIGINALE</b> | <b>DOLLARS<br/>CANADIENS</b> |
| Dollars américains  | <b>558 464</b>               | <b>742 700 \$</b>            | 71 313                       | 92 663 \$                    |
| Dollars canadiens   | <b>17 598</b>                | <b>17 598</b>                | 70 032                       | 70 032                       |
| Renminbis chinois   | <b>146</b>                   | <b>28</b>                    | 135                          | 27                           |
| Dollars australiens | <b>20</b>                    | <b>20</b>                    | -                            | -                            |
|                     |                              | <b>760 346 \$</b>            |                              | 162 722 \$                   |

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

## **6. AVANCEMENT DES TRAVAUX PAR LES EXPORTATEURS CANADIENS, AVANCEMENT DES TRAVAUX POUR LES CLIENTS ÉTRANGERS, AVANCES DES CLIENTS ÉTRANGERS ET AVANCES AUX EXPORTATEURS CANADIENS**

Étant donné la nature adossée de passation de contrats de la CCC avec les clients étrangers et les exportateurs canadiens, les soldes de l'avancement des travaux par les exportateurs canadiens et de l'avancement des travaux pour les clients étrangers sont réduits par des montants égaux et opposés. En date du 31 mars, les réductions prévues, attribuables à des livraisons au cours des douze prochains mois, sont de 578 561 \$ (90 456 \$ en 2016) et le reste, 4 089 625 \$ (3 031 624 \$ en 2016), sera livré dans plus de douze mois.

Conformément aux modalités des contrats, les avances reçues des clients étrangers avant l'exécution des travaux et les avances payées aux exportateurs canadiens sont réduites lorsque les travaux sont exécutés ou au moment de la livraison et de l'acceptation par le client étranger dans le cours normal de ses activités. Au cours de l'exercice, des réductions des avances des clients étrangers de 458 563 \$ (870 393 \$ en 2016) ont été comptabilisées dans les produits. À l'inverse, des réductions des avances aux exportateurs canadiens de 383 001 \$ (793 392 \$ en 2016) ont été comptabilisées dans les coûts. En date du 31 mars, les montants que l'on prévoit comptabiliser dans les produits et les coûts au cours des douze prochains mois sont de 87 175 \$ et 61 204 \$ respectivement (56 969 \$ et 33 250 \$ en 2016). Les soldes de 114 163 \$ et 114 163 \$ (440 628 \$ et 440 359 \$ en 2016) seront comptabilisés dans plus de douze mois.

## **7. GESTION DU RISQUE ET INSTRUMENTS FINANCIERS**

Les instruments financiers que détient la Corporation l'exposent au risque de crédit, au risque de marché et au risque de liquidité. Le Conseil d'administration exerce une surveillance sur le cadre de gestion du risque de la Corporation, dont il examine, approuve et suit les politiques en la matière, 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 à vue 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**

La Corporation transfère généralement aux exportateurs canadiens le risque de crédit lié aux créances provenant des exportations. Ce transfert est effectué au moyen d'un mécanisme de crédit adossé selon lequel les exportateurs sont payés lorsque la Corporation a reçu le paiement correspondant des clients étrangers. Lorsqu'un client étranger bénéficie d'une cote de crédit AAA par des agences d'évaluation du crédit reconnues, CCC peut accepter de payer l'exportateur canadien avant la réception du paiement du client étranger s'exposant ainsi à un risque de crédit. Avec une cote de crédit AAA, le risque de crédit est considéré atténué et acceptable. Pendant l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2017, 6 % (25 % en 2016) 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 :

|                               | <b>2017</b>       | <b>2016</b> |
|-------------------------------|-------------------|-------------|
| Asie*                         | <b>670 223 \$</b> | 23 760 \$   |
| États-Unis                    | <b>46 363</b>     | 30 510      |
| Amérique centrale et Caraïbes | <b>12 150</b>     | 62 272      |
| Afrique                       | <b>7 915</b>      | -           |
| Amérique du Sud               | <b>2 768</b>      | 12 369      |
| Canada                        | <b>1 744</b>      | 1 167       |
| Australie                     | <b>26</b>         | -           |
| Europe                        | <b>4</b>          | 701         |
|                               | <b>741 193 \$</b> | 130 779 \$  |

\* Inclu le Moyen-Orient

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

|                   | <b>2017</b>       | <b>2016</b> |
|-------------------|-------------------|-------------|
| < 1 an            | <b>741 164 \$</b> | 130 539 \$  |
| > 1 an et < 3 ans | <b>29</b>         | 240         |
|                   | <b>741 193 \$</b> | 130 779 \$  |

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 :

|                           | <b>2017</b>     | <b>2016</b> |
|---------------------------|-----------------|-------------|
| < 30 jours                | <b>3 718 \$</b> | 17 916 \$   |
| > 30 jours et < 180 jours | <b>2 928</b>    | 24 135      |
| > 180 jours               | <b>1 560</b>    | 1 516       |
|                           | <b>8 206 \$</b> | 43 567 \$   |

## 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 :

|                            | 2017          | 2016          |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Retenues de garantie       | 6 113 \$      | 5 970 \$      |
| Garanties bancaires        | – \$          | 30 452 \$     |
| Cautions                   | – \$          | 26 864 \$     |
| Cautions de sociétés mères | 18 483 325 \$ | 17 535 138 \$ |
| Autres                     | 9 764 \$      | 6 590 \$      |

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 à vues 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 719 \$ au 31 mars 2017 (34 355 \$ en 2016), portent des intérêts aux coûts du financement plus 0,25 % (0,25 % en 2016).

La Corporation n'est exposée à aucun risque de taux d'intérêt significatif.

### **(c) Risque de liquidité**

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

La Corporation réduit au minimum le risque de liquidité en respectant sa politique en matière de placement, laquelle prévoit des mécanismes de placement des fonds de trésorerie dans des dépôts à vue 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, des garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

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

La Corporation a une marge de crédit renouvelable lui donnant accès à des fonds de l'ordre de 40,0 millions de dollars canadiens (40,0 millions de dollars en 2016) 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 2017, aucun prélèvement n'avait été effectué sur cette marge de crédit (néant en 2016).

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 2016), 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 610 \$ (3 493 \$ en 2016) 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 :

|        | 2017           |           | 2016    |    |
|--------|----------------|-----------|---------|----|
| < 1 an | 760 346        | \$        | 162 722 | \$ |
|        | <b>760 346</b> | <b>\$</b> | 162 722 | \$ |

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 719 \$ au 31 mars 2017 (34 355 \$ en 2016), portant un intérêt au coût du financement plus 0,25 % (0,25 % en 2016), 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 719 \$ au 31 mars 2017 (34 355 \$ en 2016) et se présentait comme suit :

|                   | 2017       |           | 2016   |    |
|-------------------|------------|-----------|--------|----|
| < 1 an            | 719        | \$        | 34 115 | \$ |
| > 1 an et < 3 ans | -          |           | 240    |    |
|                   | <b>719</b> | <b>\$</b> | 34 355 | \$ |

Aucun contrat déficitaire n'a été relevé en date du 31 mars 2017 et du 31 mars 2016.

## 8. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

Les frais d'administration comprennent un amortissement de 414 \$ (484 \$ en 2016) au titre des immobilisations corporelles de la Corporation.

## 9. GESTION DU CAPITAL

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

La Corporation définit son capital comme étant son surplus d'apport et ses bénéfices non répartis. Le capital fourni par le gouvernement du Canada constitue son surplus d'apport. Le modèle d'imputation sur les fonds propres utilisé par la Corporation détermine le capital requis en fonction de trois types de risques : risque opérationnel, risque de rendement et risque de crédit. Le modèle sur les fonds propres a été mis à jour au courant de l'exercice afin de le rendre plus conforme aux exigences de l'industrie des assurances en matière de capital.

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

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

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

|                        | 2017             | 2016             |
|------------------------|------------------|------------------|
| Surplus d'apport       | 10 000 \$        | 10 000 \$        |
| Bénéfices non répartis | 18 914           | 18 669           |
|                        | <b>28 914 \$</b> | <b>28 669 \$</b> |

## 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 :

|                               | 2017                |   |                     | 2016                |   |                     |
|-------------------------------|---------------------|---|---------------------|---------------------|---|---------------------|
|                               | PRODUITS*           | OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT | TOTAL               | PRODUITS*           | OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT | TOTAL               |
| Asie**                        | 1 590 561 \$        | 9 552 \$  | 1 600 113 \$        | 1 759 181 \$        | 5 439 \$  | 1 764 620 \$        |
| États-Unis                    | 676 181             | –   | 676 181             | 667 892             | –   | 667 892             |
| Amérique Centrale et Caraïbes | 311 549             | 229   | 311 778             | 342 522             | 394   | 342 916             |
| Amérique du sud               | 53 715              | 724   | 54 439              | 93 271              | –   | 93 271              |
| Europe                        | 1 474               | 12 920  | 14 394              | 933                 | 20 170  | 21 103              |
| Afrique                       | 13 484              | 109   | 13 593              | 4 190               | 880   | 5 070               |
| Canada                        | 2 438               | 4 268   | 6 706               | 1 641               | 571   | 2 212               |
| Australie                     | 3 871               | –   | 3 871               | 4 258               | –   | 4 258               |
|                               | <b>2 653 273 \$</b> | <b>27 802 \$</b>                                  | <b>2 681 075 \$</b> | <b>2 873 888 \$</b> | <b>27 454 \$</b>                                  | <b>2 901 342 \$</b> |

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

\*\* Inclu Moyen-Orient

## 11. PRODUIT FINANCIERS, NETS

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

|   | 2017          | 2016          |
|---|---------------|---------------|
| <b>ACTIFS FINANCIERS</b>                          |               |               |
| Produits financiers de la trésorerie              | 527 \$        | 445 \$        |
| <b>PASSIFS FINANCIERS</b>                         |               |               |
| Coûts financiers des créditeurs et autres passifs | (50)          | (91)          |
|   | <b>477 \$</b> | <b>354 \$</b> |



## 12. FRAIS D'ADMINISTRATION

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

|   | 2017             | 2016             |
|---|------------------|------------------|
| Rémunération du personnel et charges connexes | 20 723 \$        | 19 328 \$        |
| Services de gestion des contrats              | 2 726            | 2 427            |
| Loyer et frais connexes                       | 1 697            | 3 886            |
| Frais de déplacement et accueil               | 1 634            | 1 703            |
| Consultants                                   | 1 438            | 1 571            |
| Logiciels, matériel informatique et soutien*  | 513              | 678              |
| Amortissement                                 | 414              | 484              |
| Communications*                               | 366              | 660              |
| Autres charges*                               | 435              | 578              |
|   | <b>29 946 \$</b> | <b>31 315 \$</b> |

\* Les chiffres correspondants ont été reclassés de façon à être conformes à la présentation des états financiers du présent exercice.

## 13. CRÉDIT PARLEMENTAIRE

Le crédit parlementaire consenti par le Parlement du Canada, totalisant 3 510 \$ pour l'exercice clos le 31 mars 2017 (8 880 \$ en 2016), est inclus dans l'État du résultat global.

## 14. OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES

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

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

|                               | 2017     | 2016   |
|-------------------------------|----------|--------|
| Créances                      | 1 251 \$ | 426 \$ |
| Créditeurs et charges à payer | 191 \$   | 215 \$ |

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 :

|      | 2017            | 2016            |
|------|-----------------|-----------------|
| SPAC | 2 726 \$        | 2 427 \$        |
|      | <b>2 726 \$</b> | <b>2 427 \$</b> |

**(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, de la gouvernance, de la recherche et des communications et de la vérification interne. 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 :

|                 | 2017   | 2016   |
|-----------------|--------|--------|
| PPP Canada Inc. | 625 \$ | 563 \$ |
|                 | 625 \$ | 563 \$ |

**(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 :

|   | 2017      | 2016      |
|---|-----------|-----------|
| Affaires mondiales Canada                     | 13 646 \$ | 9 913 \$  |
| Conseil national de recherches Canada         | 4 102     | –         |
| Défense nationale                             | 380       | –         |
| Environnement et Changement climatique Canada | 269       | –         |
| Transports Canada                             | 142       | 211       |
|   | 18 539 \$ | 10 124 \$ |

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

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

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

|                                     | 2017 | 2016     |
|-------------------------------------|------|----------|
| Weatherhaven Global Resources Ltd.* | N/A  | 6 230 \$ |
| Blue Drop Performance Learning Inc. | –    | 37       |
|                                     | – \$ | 6 267 \$ |

\* N'est pas une partie liée pour l'exercice clos le 31 mars 2017

Il ne restait aucune valeur dans le portefeuille de contrats à exécuter pour l'exercice clos le 31 mars 2017 (néant en 2016) visant ses exportateurs canadiens apparentés.

Aucun montant n'était à recevoir ou à payer dans le cadre des transactions avec ces exportateurs canadiens le 31 mars 2017 (néant en 2016).

### (e) Rémunération des principaux dirigeants

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

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

La rémunération des principaux dirigeants clé pour l'exercice clos le 31 mars a été la suivante :

|                                  | 2017     | 2016     |
|----------------------------------|----------|----------|
| <b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>  |          |          |
| Avantages à court terme          | 156 \$   | 154 \$   |
|                                  | 156 \$   | 154 \$   |
| <b>DIRIGEANTS</b>                |          |          |
| Avantages à court terme          | 1 449 \$ | 1 198 \$ |
| Avantages postérieurs à l'emploi | 359      | 346      |
|                                  | 1 808 \$ | 1 544 \$ |
|                                  | 1 964 \$ | 1 698 \$ |

### 15. ENGAGEMENTS DE LOCATION

En novembre 2014, la Corporation a conclu un bail de 15 ans pour des espaces de bureaux dans un nouvel emplacement. Les paiements liés à ce bail ont débuté le 1<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 :

|                   | 2017      | 2016      |
|-------------------|-----------|-----------|
| < 1 an            | 1 454 \$  | 494 \$    |
| > 1 an et < 5 ans | 5 965     | 6 038     |
| > 5 ans           | 16 269    | 18 235    |
|                   | 23 688 \$ | 24 767 \$ |

## 16. ÉVENTUALITÉS ET GARANTIES

### (a) Éventualités

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

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

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

### (b) Garanties

Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter les contrats conclus avec des clients étrangers et de veiller à ce que les modalités contractuelles 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 maître d'œuvre et opérations liées aux services d'approvisionnement qui restait à exécuter était la suivante :

|  | 2017                 | 2016                 |
|--|----------------------|----------------------|
| < 1 an   | 2 940 244 \$         | 861 011 \$           |
| > 1 an et < 3 ans                                | 10 777 469           | 6 522 408            |
| > 3 ans et < 5 ans                               | 4 535 665            | 9 244 089            |
| > 5 ans  | 1 036 032            | 1 695 523            |
| <b>Valeur totale du portefeuille de contrats</b> | <b>19 289 410 \$</b> | <b>18 323 031 \$</b> |

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2017, la valeur des contrats et modifications signés et entrés en vigueur, représentant les montants contractuels à exécuter, s'est élevée à 1 615,9 millions de dollars (991,9 millions de dollars en 2016). Il est prévu que le portefeuille de contrats à exécuter va être réduit par au plus 3 563,1 millions de dollars attribuable à des modifications de contrat anticipées.

## 17. CHIFFRES COMPARATIFS

Afin de fournir de l'information plus pertinente en ce qui concerne les flux de trésorerie de la Corporation, celle-ci a modifié la présentation de l'État des flux de trésorerie en supprimant les variations provenant de l'avancement des travaux par les exportateurs canadiens et de l'avancement des travaux pour les clients étrangers de la section variation du fonds de roulement des rentrées (sorties) de fonds liés aux activités d'exploitation. Ce changement n'a eu aucune incidence nette sur les montants comparatifs totaux des rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation dans l'État des flux de trésorerie puisqu'une rentrée de fonds de 1 483 183 \$ et une sortie de fonds du même montant ont été supprimées. Aucun autre état ou information présentée par voie de notes n'ont été affectés par ce changement.

---

# GOUVERNANCE DE LA CORPORATION



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

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

La Corporation est instituée pour les fins suivantes :

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

La CCC remplit ce mandat en établissant des contrats de gouvernement à gouvernement avec des clients de gouvernements étrangers pour l'achat de biens et services qui peuvent être exportés du Canada. Une fois qu'un contrat avec un client étranger a été signé, la CCC conclut un contrat avec des exportateurs canadiens afin de satisfaire aux exigences des contrats de gouvernement à gouvernement. La CCC garantit que les modalités des contrats conclus avec des clients étrangers seront respectées.

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 au Canada fassent l'objet de contrats conclus par l'entremise de la CCC si leur valeur est supérieure à 150 000 \$ US.

Chaque année, le ministre du Commerce international donne des directives au Conseil d'administration de la CCC, par l'intermédiaire d'un énoncé des priorités et des responsabilités. Il y décrit les objectifs commerciaux du gouvernement et

demande à la Corporation d'aider ce dernier à atteindre ces objectifs.

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.

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. L'effectif de la CCC est composé de 102 employés syndiqués (74 %) et de 36 employés exemptés et cadres de direction (26 %). L'effectif de la Corporation possède des compétences, des connaissances et des capacités linguistiques diverses qui permettent à l'organisation de gérer efficacement des contrats avec des clients de gouvernements étrangers.

## 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 conseils sur les marchés, à la communication de renseignements sur les personnes-ressources et à 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, ainsi qu'à la passation de contrats de gouvernement à gouvernement et aux achats par le canal de la CCC.

Affaires mondiales Canada et la CCC ont renforcé leur collaboration au moyen d'un protocole d'entente. Le programme commercial du gouvernement du Canada vise à accroître les exportations en renforçant les liens commerciaux avec les partenaires traditionnels, notamment les États-Unis, et à faire croître les marchés d'exportation des entreprises canadiennes dans des économies à forte croissance. En tant qu'organisme chargé de la passation de contrats d'exportation au Canada, la CCC joue un rôle important, car elle aide les entreprises canadiennes à accéder aux marchés publics mondiaux.

La CCC fournit des services complémentaires aux services de promotion du commerce et aux services financiers offerts par Affaires mondiales Canada et EDC respectivement. La combinaison de ces services et du programme de passation de contrats de maître d'œuvre de la CCC est un outil efficace pour obtenir des contrats de gouvernement à gouvernement dans des marchés étrangers prioritaires. De concert avec ses partenaires et d'autres intervenants, la CCC vient renforcer la compétitivité des exportateurs canadiens, y compris celle des PME.

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. Par le passé, la CCC recevait un crédit parlementaire. Toutefois, celui-ci a été réduit à zéro sur une période de trois ans ayant pris fin en 2016-2017. Désormais, la principale source de financement de la Corporation sera les frais de service générés par ses secteurs d'activité.

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* régit la Corporation, et définit son rôle et la structure de gouvernance de son Conseil d'administration. Elle 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 Corporation commerciale canadienne*, la Corporation adhère 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>1</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. En tant qu'entité publique, la Corporation s'efforce continuellement d'accroître la transparence ainsi que la participation de l'actionnaire et des intéressés. Dans ce contexte, la CCC tient des assemblées publiques annuelles pour donner la possibilité au public de se familiariser avec ses activités et d'établir des liens avec elle. Le 14 décembre 2016, la CCC a tenu à Ottawa, en Ontario, sa neuvième Assemblée publique annuelle.

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

## Conseil d'administration

Aux termes de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* 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. Il conseille l'équipe de direction de la CCC et établit l'orientation stratégique à long terme

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

Le Conseil se compose d'un président, le président du Conseil et chef de la direction, et d'au moins cinq administrateurs à neuf administrateurs tout au plus. 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.

<sup>1</sup> En remplissant son mandat législatif qui consiste à aider les entreprises canadiennes à exporter leurs biens et services, la CCC facilite l'exécution de nombreux projets internationaux, ce qui comprend, sans toutefois s'y limiter, les projets d'immobilisations à grande échelle menés à l'étranger. La CCC a mis en œuvre des processus d'examen environnemental simplifiés pour les projets d'immobilisations réalisés à l'extérieur du Canada. Dans le cadre de ces processus, la prise de décisions traduit une diligence raisonnable, en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (2012), et la souveraineté étrangère et le droit international sont respectés.

Au cours de l'exercice 2016-2017, la CCC a entrepris l'examen d'un rapport d'évaluation de l'impact sur l'environnement concernant un projet correspondant. Selon les conclusions de l'examen, si l'on tient compte de la mise en œuvre des mesures d'atténuation appropriées mentionnées dans l'évaluation de l'impact sur l'environnement, le projet n'était pas susceptible d'entraîner des effets néfastes pour l'environnement.

# Matrice des compétences des membres du Conseil

## EXPÉRIENCE AU SEIN D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ET EN GESTION

Gouvernance d'entreprise, planification stratégique, ressources humaines, sens de la politique, gestion du risque, communications et relations gouvernementales.

## CONNAISSANCES FINANCIÈRES

Solides connaissances financières, et connaissance approfondie des processus financiers du gouvernement ainsi que des méthodes comptables générales.

## REPRÉSENTATION GÉOGRAPHIQUE

Représentant de partout au Canada.

## EXPÉRIENCE AU SEIN DE L'INDUSTRIE

Expérience en commerce international en ce qui concerne la défense, l'aérospatiale, la sécurité, les projets d'infrastructure et d'immobilisations, les technologies propres et les marchés publics. Connaissance des défis que doivent relever les PME.

## EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ET FORMATION

Compétences pertinentes dans les domaines de la comptabilité, de la gouvernance, du génie, des technologies de l'information et de la sécurité, des assurances et de la recherche universitaire.

## VALEURS

Respect du système de valeurs et des opinions de la Corporation, et désir de contribuer à la réalisation du mandat de celle-ci.

## DIVERSITÉ

Anglais, français et autres langues pertinentes pour les activités de développement des affaires de la CCC; minorités visibles; Premières Nations; jeunes; équilibre entre les deux sexes.

## 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 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 et l'approche de la CCC en matière de

responsabilité sociale des entreprises, de gestion du rendement et de ressources humaines. 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 publique* et des *Lignes directrices en matière d'éthique et d'activité politique à l'intention des titulaires de charge publique*, notamment en signant un certificat annuel sur les conflits d'intérêts. De plus, le Comité s'assure que tous les employés connaissent le certificat qui atteste du respect du *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC et qu'ils signent ce certificat sur une base annuelle.

En outre, le Comité embauche chaque année un tiers pour mener une autoévaluation du Conseil, qui permet de renforcer la gouvernance et d'accroître l'efficacité au sein de ce dernier. Il examine aussi les nominations et la rémunération des dirigeants de la CCC et formule des recommandations à cet égard. Le Comité évalue, en collaboration avec le président du Conseil, le rendement du président et chef de la direction de la CCC et présente des recommandations au ministre du Commerce international relativement à la rémunération de ce dernier. Enfin, le Comité examine les politiques sur les ressources humaines et formule des recommandations à ce sujet, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et le bien-être de ses employés.

Le Comité croit que le Conseil d'administration de la CCC devrait se composer d'administrateurs possédant une vaste expérience et une expertise étendue. Il se sert de la matrice des compétences susmentionnées pour déterminer ces dernières, qui sont nécessaires pour que le Conseil puisse remplir son mandat efficacement.

### COMITÉ DE VÉRIFICATION

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

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





## COMPOSITION DU COMITÉ

En date du 31 mars 2017

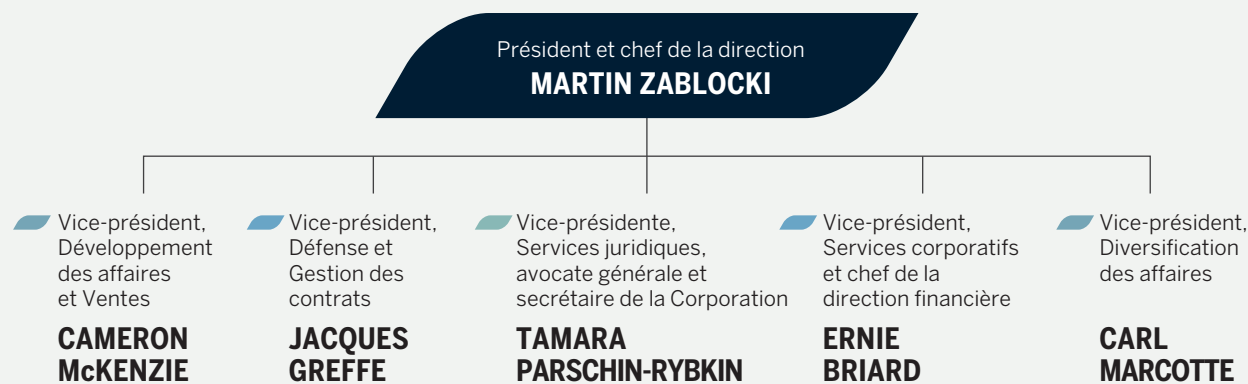
| MEMBRE DU COMITÉ                                       | VÉRIFICATION                 | OPÉRATIONS                   | GOUVERNANCE ET RESSOURCES HUMAINES |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Stephen Sorocky<br>(président intérimaire)             | <i>Membre nommé d'office</i> | <i>Membre nommé d'office</i> | 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<br>(président et chef de la direction) |                              | <i>Membre nommé d'office</i> | <i>Membre nommé d'office</i>       |



## PRÉSENCE

En date du 31 mars 2017

| MEMBRE DU COMITÉ                                       | MAI 2016 | SEPTEMBRE 2016 | JANVIER 2017 | MARS 2017 |
|--|----------|----------------|--------------|-----------|
| Stephen Sorocky<br>(président intérimaire)             | X        | X              | X            | X         |
| Scott Player   | X        |                | X            | X         |
| Martin Gagné   | X        | X              | X            | X         |
| Claude Robillard                                       | X        | X              | X            | X         |
| Derrick Rowe   | X        | X              | X            | X         |
| Andrew Saxton  | X        | X              | X            | X         |
| Dwayne Lucas   | X        | X              | X            | X         |
| Daniela Bassan   | X        | X              | X            | X         |
| Nicole Verkindt  | X        | X              | X            | X         |
| Martin Zablocki<br>(président et chef de la direction) | X        | X              | X            | X         |



## 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 cinq 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 quatre unités opérationnelles et une unité fonctionnelle. Les quatre unités opérationnelles sont les suivantes : Développement des affaires et Ventes, Défense et Gestion des contrats, Services juridiques, et Diversification des affaires (nouvelle unité). Cette équipe repensera les approches d'établissement et d'amélioration des relations avec les clients, ce qui

favorisera la croissance de la CCC et sa diversification en fonction de nouveaux marchés verticaux. Les autres 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'équipe des Services corporatifs est la seule unité fonctionnelle de la CCC. Elle veille à ce que les activités menées soient conformes à la stratégie de la CCC, à ce que les ressources de la Corporation fassent l'objet d'une intendance efficace, et à ce que les systèmes et le cadre de gestion du risque de la CCC permettent de répondre aux besoins opérationnels et stratégiques liés aux activités.

Chacune des cinq unités 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 (CROA)

Le 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 les risques stratégiques, opérationnels et transactionnels du cadre de gestion du risque d'entreprise 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 gestion du risque d'entreprise de la CCC.

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

Le CCMI a été mis sur pied pour veiller à ce que le processus de vérification préalable traduise les pratiques exemplaires de la CCC en ce qui concerne la corruption. Les membres du Comité représentent toutes les unités fonctionnelles de la CCC. Le Comité a les rôles et les responsabilités 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 entreprises canadiennes des points de vue de l'éthique et de l'intégrité, dans le contexte de possibilités d'exportations précises, et présenter des recommandations au CROA.

# 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., de 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 aux conseils 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 en décembre 2007, puis reconduit dans cette fonction en mai 2015.



**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 British Columbia, dont il a été administrateur et a présidé le Comité des investissements. M. Saxton a été nommé au Conseil d'administration de la CCC en décembre 2010, et reconduit dans ces fonctions en avril 2015.



**Derrick Rowe**  
**PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
**Name 3 Capital Inc.**  
**St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)**

M. Derrick Rowe est président-directeur général de Name 3 Capital Inc., une société d'investissement privée qui lui appartient. Il est également président exécutif de Bluedrop Performance Learning Inc., 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 pêcheurs 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 en 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. Il siège au conseil d'administration de l'AICDS et est membre de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense, qui conseille le ministre de la Défense nationale.



**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 en 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 acheteurs 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 à vice-président principal, Programmes gouvernementaux et militaires et Développement stratégique des affaires. Il a joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre des programmes gouvernementaux et militaires ainsi que des programmes de développement des affaires. Il a récemment dirigé l'élaboration de la soumission gagnante dans le cadre du programme d'avionique de l'hélicoptère C130 Hercules et du programme de modernisation des C130 Hercules des forces aériennes mexicaines, contribuant ainsi à la croissance et à la rentabilité à long terme de Cascade. Avant de se joindre à Cascade, M. Lucas a été brigadier-général au sein des Forces armées canadiennes, où il a mené pendant 36 ans une brillante carrière à divers postes, dont celui de directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial. À ce titre, il a dirigé et mis en œuvre le nouveau programme de soutien optimisé des systèmes d'armes, lequel constitue désormais l'une des initiatives fondamentales pour les programmes d'acquisition du gouvernement pour le soutien en service. M. Lucas a largement contribué à la préparation de l'Examen de l'aérospatiale mené par l'honorable David Emerson. Il a également dirigé l'Exposition 2013 sur l'aérospatiale, la défense et la sécurité. 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 aussi dirigé l'initiative Sport and Peace. Il dirige actuellement Lucas Aero Strategies Inc., un cabinet d'experts-conseils qui se spécialise dans le développement, la planification et l'innovation en matière d'aérospatiale. En Colombie-Britannique et en Alberta, il est responsable du Consortium en aérospatiale pour la recherche et l'innovation au Canada (CARIC). M. Lucas a été nommé au Conseil d'administration de la CCC en juin 2013.



**Daniela Bassan**  
**ASSOCIÉE ET AGENTE DE  
MARQUES DE COMMERCE**  
Stewart McKelvey,  
Barristers & Solicitors  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

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 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 en décembre 2013.



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

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 l'aérospatiale et de la sécurité. L'entreprise suit également l'impact économique des marchés publics, et en fait état, dans le cadre de son activité

d'analyse de données. Avant de travailler pour OMX, M<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 de nombreuses agences de presse internationales, et à fournir des services de conseil sur les façons d'attirer l'investissement étranger direct au moyen de campagnes de relations publiques. M<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 en décembre 2013.



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

M. Claude Robillard est le directeur général des relations avec les investisseurs à West Face Capital, une société canadienne chef de file dans le domaine de la gestion d'actifs non traditionnels. Dans le cadre de ses fonctions, il s'occupe de fonds souverains, de caisses de retraite, de fonds de dotation, de fonds de fonds, ainsi que de gestionnaires de

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

# HAUTE DIRECTION



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

M. Martin Zablocki a été nommé président et chef de la direction en avril 2014. Avant cette nomination, M. Zablocki a occupé divers postes de haute direction au sein de la Corporation, dont ceux de premier vice-président et 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 acquis une riche expérience en leadership, ce qui comprend plus de 25 années passées au gouvernement du Canada à diriger 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 fièrement à divers conseils et comités bénévoles.



**Ernie Briard**  
**VICE-PRÉSIDENT, SERVICES  
CORPORATIFS ET CHEF DE  
LA DIRECTION FINANCIÈRE**

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



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

M. Cameron McKenzie s'est joint à la CCC en 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 clients étrangers en vue d'accroître les ventes de la Corporation auprès de gouvernements étrangers partout dans le monde. Il est également chargé 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.**  
**VICE-PRÉSIDENTE, 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.



**Carl Marcotte**  
**VICE-PRÉSIDENT,  
DIVERSIFICATION  
DES AFFAIRES**

M. Carl Marcotte a été nommé vice-président, Diversification des affaires en janvier 2017. Auparavant, il a occupé des postes de haute direction, tels que vice-président principal, Marketing et Développement commercial pour les services liés à l'énergie nucléaire de SNC-Lavalin, et vice-président, Commerce et développement des affaires chez Énergie atomique du Canada limitée (EACL) et Laboratoires Nucléaires Canadiens (LNC). M. Marcotte a offert un leadership stratégique et opérationnel pour tous les aspects de la croissance du secteur nucléaire de SNC ainsi que de la transformation d'EACL et LNC, qui sont passés d'une société d'État à une entreprise privée. Dans le cadre d'une carrière de plus de 20 ans dans le domaine du commerce international, de la gestion du risque et du financement structuré, M. Marcotte a été vice-président et responsable de secteur pour plusieurs domaines de l'industrie ainsi que vice-président, Développement des petites entreprises pour Exportation et développement Canada.

# GLOSSAIRE

|              |  |
|--------------|--|
| <b>\$ US</b> | Dollars américains   |
| <b>ACI</b>   | Affaires commerciales internationales                      |
| <b>AIAC</b>  | Association des industries aérospatiales du Canada         |
| <b>APPD</b>  | Accord sur le partage de la production de défense          |
| <b>ARD</b>   | Approvisionnement réciproque dans le domaine de la défense |
| <b>BDC</b>   | Banque de développement du Canada                          |
| <b>BVG</b>   | Bureau du vérificateur général du Canada                   |
| <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>CNRC</b>  | Conseil national de recherches du Canada                   |
| <b>CROA</b>  | Comité du risque et des occasions d'affaires               |
| <b>DBRS</b>  | Dominion Bond Rating Service                               |
| <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>GPHA</b>  | Ghana Ports and Harbour Authority                          |
| <b>GRC</b>   | Gestion des relations avec la clientèle                    |
| <b>GRE</b>   | Gestion du risque d'entreprise                             |

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>IFRS</b>       | Normes internationales d'information financière                           |
| <b>IPFPC</b>      | Institut professionnel de la fonction publique du Canada                  |
| <b>ISDE</b>       | Innovation, Sciences et Développement économique Canada                   |
| <b>LCEE</b>       | <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i>                   |
| <b>LGFP</b>       | <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>                          |
| <b>MDN</b>        | Ministère de la Défense nationale   |
| <b>MSA</b>        | Missile surface-air   |
| <b>PBA</b>        | Programme des brigades armées   |
| <b>PCA</b>        | Planification de la continuité des activités                              |
| <b>PE</b>         | Protocole d'entente   |
| <b>PME</b>        | Petites et moyennes entreprises   |
| <b>PPP Canada</b> | Partenariats public-privé Canada  |
| <b>PRCLC</b>      | Programme visant à renforcer les capacités de lutte contre la criminalité |
| <b>PRE</b>        | Planification des ressources de l'entreprise                              |
| <b>RH</b>         | Ressources humaines   |
| <b>RSE</b>        | Responsabilité sociale des entreprises                                    |
| <b>SDC</b>        | Service des délégués commerciaux  |
| <b>SPAC</b>       | Services publics et Approvisionnement Canada                              |
| <b>TDDC</b>       | Technologies du développement durable du Canada                           |
| <b>TRN</b>        | Taux de recommandation net  |
| <b>VBL</b>        | Véhicules blindés légers  |
| <b>VCS</b>        | Valeur des contrats signés  |