CCC

Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation

RAPPORT ANNUEL

Confiance et crédibilité

08
09

Canada

Corporation commerciale canadienne

Confiance et crédibilité

Ayant son siège à Ottawa, la Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État fédérale qui a pour mandat de contribuer à l'expansion du commerce extérieur en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers et les acheteurs étrangers à se procurer des biens au Canada.

La CCC comprend deux grandes unités opérationnelles, qui sont structurées de façon à appuyer les exportateurs canadiens dans l'industrie de la **défense**, surtout aux États-Unis, ainsi que dans les **marchés émergents et en développement**. À titre de société d'État, la CCC peut offrir aux exportateurs un accès exceptionnel aux marchés publics étrangers, au moyen de ses services de maître d'œuvre et d'approvisionnement :

- **Service de maître d'œuvre** – En tant que maître d'œuvre, la CCC signe un contrat avec le gouvernement étranger et un autre contrat domestique avec le fournisseur canadien. À ce titre, la CCC effectue au préalable un contrôle diligent des capacités du fournisseur, offrant ainsi la garantie que le contrat sera exécuté selon les modalités prévues. Elle assure aussi l'administration du contrat et le suivi du rendement du fournisseur.
- **Service d'approvisionnement** – La CCC aide les gouvernements étrangers à trouver des fournisseurs canadiens qualifiés, structure et passe un contrat qui satisfera à leurs exigences. Lorsqu'un gouvernement étranger signe un accord de services d'approvisionnement (ASA) avec la CCC, celle-ci devient l'agent d'approvisionnement canadien en vertu d'une entente de gouvernement à gouvernement. Grâce à sa connaissance vaste et approfondie des capacités canadiennes et des pratiques de fixation des prix et de passation de contrats en usage au Canada, la CCC peut apporter sa contribution tout au long du processus d'approvisionnement. Cela comprend la planification et l'élaboration d'une stratégie d'approvisionnement jusqu'à l'appel d'offres, la localisation et la sélection d'un fournisseur, ainsi que l'administration du contrat.

CCC
Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation

50, rue O'Connor, 11e étage,
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Numéro sans frais au Canada
et aux États-Unis : 1-800-748-8191

site web: www.ccc.ca

Date d'impression : juin 2009

Table des matières

Notre rendement : faits saillants	2
Message du président du Conseil d'administration	4
Message du président et chef de la direction	6
Aperçu	8
Déclaration écrite de la gouvernance d'entreprise	10
Objectifs stratégiques 2008-09 et rendement par rapport aux objectifs	14
Indicateurs de rendement 2008-09	28
Commentaires et analyse de la direction	32
Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers	41
Rapport du vérificateur	42
États financiers et notes	43
Annexe A – Aperçu général de la Corporation	60
Annexe B – Profils des membres du Conseil d'administration	64
Annexe C – Profils de l'équipe de direction	68
Glossaire	71

** Notez-bien : Tous les chiffres sont en dollars canadiens à moins d'être noté autrement.*

08
09

Notre rendement : faits saillants

Au cours de l'exercice 2008-09, la Corporation commerciale canadienne (CCC) a continué de remplir son mandat, qui consiste à promouvoir et à faciliter le commerce international pour le compte de l'industrie canadienne, en particulier auprès de gouvernements étrangers. La Corporation a vu son volume d'affaires augmenter de 14 % pour atteindre 1,8 milliard de dollars, tandis que les facturations contractuelles ont atteint le montant sans précédent de 1,9 milliard de dollars. Dans l'ensemble, les activités de la CCC en 2008-09 ont permis de dégager des débouchés considérables dans le secteur de la défense, ainsi que dans les marchés émergents et en développement, et ont conduit à la gestion d'un portefeuille actif dans des marchés du monde entier.

Cette année, la croissance a été principalement soutenue par le perfectionnement de la stratégie d'expansion des affaires de la Corporation. Cette stratégie vise à assurer la croissance constante de ses deux grandes unités opérationnelles, la Défense et les Marchés émergents et en développement (MED). En particulier, la Corporation a travaillé avec ses partenaires du gouvernement fédéral, les exportateurs canadiens et les associations industrielles pour mieux définir et exploiter davantage la valeur ajoutée qu'elle offre aux entreprises canadiennes actives dans un contexte commercial mondial en constante évolution.

L'impact grandissant de la crise financière mondiale de 2008-09 a rendu encore plus compétitifs et exigeants les marchés complexes où œuvre la CCC. À l'instar des autres pays, le Canada doit désormais composer avec une nouvelle conjoncture caractérisée par la fluctuation des marchés financiers et des bourses de marchandises, le resserrement du crédit et des prévisions économiques laissant entrevoir un avenir plutôt sombre. Cette situation touche les entreprises et les industries canadiennes que la CCC s'emploie à soutenir.

Étant donné qu'à la base, la CCC a pour rôle de gérer efficacement les relations avec le département de la Défense des États-Unis dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) et compte tenu de ses liens de longue date avec les exportateurs canadiens, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), la CCC est devenue un instrument important pour les entreprises canadiennes actives à l'étranger. Or, deux grands secteurs d'activité de la CCC, soit la défense et l'infrastructure, représentent des domaines où les gouvernements investissent souvent pour stimuler l'économie. Au cours de l'exercice 2008-09, la CCC a donc renforcé sa position à titre d'institution du gouvernement du Canada jouant un rôle essentiel pour promouvoir et faciliter le commerce international.

Volume d'affaires record de
1,8 milliard de dollars.

Facturations contractuelles sans précédent de
1,9 milliard de dollars.

Soutien d'engagements canadiens de
25 millions **de dollars à l'étranger.**

Volume d'affaires record du programme cubain d'un montant sans précédent de
41 millions de dollars.

Soutien d'environ
216 000 emplois **au Canada.**

Renforcement de la gouvernance, de la gestion du risque et des systèmes administratifs **souligné dans l'Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada.**

Message du président du Conseil d'administration

Depuis 1946, la CCC aide les entreprises canadiennes à exporter sur les marchés mondiaux. Le Canada étant une nation commerçante, l'accroissement des courants d'exportation est essentiel afin que son économie demeure florissante. Pour réussir dans ce domaine, la CCC et les exportateurs canadiens doivent s'adapter à une conjoncture économique toujours en évolution et élaborer de solides stratégies pour demeurer compétitifs. À titre de président du Conseil d'administration de la CCC, je suis convaincu que nous suivons actuellement les stratégies les plus appropriées pour répondre aux besoins des exportateurs canadiens.

Au fil des six années où j'ai présidé le Conseil et travaillé avec diverses entités du gouvernement, j'ai acquis la ferme conviction qu'afin de remplir son mandat d'intérêt public, une société d'état doit travailler en étroite collaboration et entretenir une relation constructive avec son actionnaire, en l'occurrence le ministre du Commerce international, ainsi que les organismes centraux. À la CCC, nous avons consacré beaucoup d'efforts à ces relations, et je dois remercier le ministre, son Cabinet, nos collaborateurs au ministère du Commerce international ainsi que les organismes centraux d'en avoir fait de même.

Confiance et crédibilité: grâce à ses solides relations, son expérience variée et ses pratiques transparentes.

Étant donné la récession mondiale et le resserrement du crédit avec lesquels tous les pays sont actuellement aux prises, le rôle crucial que joue la CCC au sein du portefeuille du commerce international du gouvernement est peut-être plus important que jamais dans l'histoire de la Corporation. Dans ce contexte, la CCC met l'accent sur la croissance et une expansion judicieuse de ses activités afin d'aider les exportateurs canadiens. Elle collabore aussi avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et Exportation et développement Canada afin de repérer des marchés clés pour les exportateurs canadiens dans les domaines de la défense et des infrastructures. Aujourd'hui, la CCC s'est imposée comme une ressource extrêmement efficace pour les entreprises canadiennes à l'étranger, grâce à la confiance et à la crédibilité qui caractérisent ses services de passation de contrats et d'approvisionnement, en raison de son équipe solide, de ses processus internes rigoureux et de ses pratiques commerciales éthiques.

Les autres membres du Conseil et moi-même nous efforçons sans relâche à faire bénéficier la Corporation de notre bonne gouvernance, de notre appui et de la surveillance que nous exerçons, afin qu'elle puisse répondre aux besoins et aux demandes en constante évolution des exportateurs canadiens. Le Conseil d'administration prend une part active à l'élaboration et à l'approbation de l'orientation stratégique de la CCC et il veille à ce qu'elle soit conforme aux points de vue de son actionnaire, représenté par le ministre du Commerce international. À ce titre, le Conseil s'est assuré que l'orientation de la Corporation en 2008-09 repose sur l'*Énoncé des priorités et des responsabilités* établi par le ministre du Commerce international. Cette orientation met en lumière la contribution stratégique de la CCC aux initiatives du gouvernement du Canada, dont la Stratégie commerciale mondiale et la Stratégie pour les Amériques.

Grâce à des années de direction rigoureuse, la CCC s'est dotée d'assises solides pour exercer ses activités, au moyen de systèmes, de pratiques et de processus renforcés. En fait, les progrès de la Corporation ont été récemment confirmés par l'Examen spécial de la CCC réalisé en 2009 par le Bureau du vérificateur général du Canada, qui n'a trouvé aucune déficience importante. J'estime que, grâce à ces acquis, la Corporation est en mesure de faire face efficacement à la crise financière actuelle en vue de soutenir les exportateurs canadiens. De plus, le rôle fondamental que joue la CCC pour faciliter le commerce est devenu d'autant plus pertinent dans la conjoncture économique actuelle. Comme agence d'approvisionnement et de passation de

contrats internationaux du Canada, la CCC apporte une aide cruciale aux entreprises canadiennes désireuses de profiter des débouchés offerts par le potentiel d'acquisition de biens et services des gouvernements étrangers.

Représentant à la fois le gouvernement du Canada et les exportateurs canadiens, la Corporation étudie avec soin les implications de ses activités, ici et à l'étranger. Ainsi, la responsabilité sociale des entreprises est devenue un élément important pour la CCC, qui s'est employée à en faire une partie intégrante de ses pratiques commerciales. La Corporation a récemment adopté un *Code de conduite* et un *Code de déontologie des affaires* pour guider ses activités, ce qui témoigne de sa volonté de faire preuve de professionnalisme et d'excellence.

Le Conseil a pour priorité numéro un de continuer à trouver des moyens novateurs pour solidifier la présence des entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux et répondre aux besoins des exportateurs canadiens. À cet égard, la Corporation s'apprête à vivre une période passionnante, excitante et déterminante au cours de la prochaine année.

Alors que s'achève mon dernier mandat à titre de président du Conseil de la CCC, je tiens à exprimer ma gratitude aux personnes avec lesquelles j'ai eu le plaisir de travailler. En particulier, je souhaite remercier les deux chefs de la direction qui ont été en fonction au cours de mon mandat, MM. John McBride et Marc Whittingham, lesquels ont géré avec un grand professionnalisme le programme de restructuration de la Corporation avant de faire porter leurs efforts sur l'exécution de la stratégie de croissance. Marc, l'actuel chef de la direction, est à la tête d'une excellente équipe de gestion et je sais

que les affaires de la Corporation sont entre bonnes mains. Les progrès de la Corporation sont le fruit des efforts de tous les membres de son équipe, autant le personnel à Ottawa que les représentants à l'étranger, dont la gentillesse et l'appui ont d'ailleurs rendu mon travail en tant que président du Conseil non seulement gratifiant, mais aussi enrichissant.

Enfin, je tiens à rendre hommage à mes dix collègues du Conseil d'administration de la CCC et à les remercier. Au cours des six dernières années, nous avons travaillé assidûment pour améliorer la Corporation, et les résultats obtenus en témoignent. La réussite de la CCC atteste de votre contribution.

Le président du Conseil,

Alan Curleigh

Message du président et chef de la direction

La CCC souhaite dédier le présent Rapport annuel à un ami et collègue très cher qui nous a quittés cette année. M. David Leclair, directeur des Technologies de l'information, était un réel leader à la CCC. Il incarnait les principes du professionnalisme, du dévouement et du respect. En son honneur, la Corporation a créé le « Prix David Leclair pour contribution exceptionnelle à la Corporation ». Chaque année, la CCC récompensera un employé dont les efforts ont été à l'image du professionnalisme et du dévouement dont David a fait preuve tout au long de sa brillante carrière. Ainsi, la contribution positive que David a apportée à la Corporation et à la vie de ses collègues continuera de se faire sentir dans les années à venir.

La CCC fait partie du paysage commercial canadien depurs son établissement par le gouvernement du Canada en 1946

En 2008-09, la CCC a encore connu une année exceptionnelle. En ma qualité de président et chef de la direction, je suis extrêmement fier de nos employés dévoués, dont l'engagement et les réalisations témoignent du rôle important que la Corporation joue pour promouvoir et faciliter le commerce extérieur. En 2008-09, le volume d'affaires de la CCC a dépassé 1,8 milliard de dollars pour la première fois de son histoire, tandis que les facturations contractuelles se sont établies à 1,9 milliard de dollars, soit 400 millions de dollars de plus que l'an dernier.

Ces résultats sont d'autant plus remarquables compte tenu de la récession mondiale actuelle. À ne pas en douter, les effets du ralentissement économique se feront sentir avec un certain décalage, voire pas du tout, sur une société d'État telle que la nôtre, qui a pour mandat d'œuvrer avec ses partenaires du gouvernement et l'industrie canadienne dans les marchés internationaux de la défense et de l'infrastructure. Alors que la concurrence devient de plus en plus vive sur les marchés internationaux, la CCC continue de repérer et de saisir de nouvelles occasions d'affaires à l'étranger de concert avec les exportateurs canadiens.

C'est grâce aux partenariats que la CCC établit avec des entreprises canadiennes que nous pouvons repérer de telles occasions en Amérique latine, en Afrique et en Asie. Et c'est en travaillant avec nos partenaires au sein du gouvernement du Canada que nous pouvons atténuer les risques courus à la fois par les exportateurs canadiens et les acheteurs de gouvernements étrangers. Les capacités techniques de notre personnel, appuyées par des processus solides et des systèmes perfectionnés, nous permettent de conclure des contrats et de gérer avec succès l'exécution des projets.

C'est pour cette raison que les Plans d'entreprise de la CCC des dernières années ont énoncé des objectifs ambitieux en vue de renforcer la gestion du risque et des contrats ainsi que les systèmes de soutien et de contrôle. Il s'ensuit que nous pouvons désormais nous assurer d'employer des pratiques commerciales efficaces et bien gérées pour atteindre les résultats visés, tout en atténuant les risques que comportent les activités dans des marchés internationaux complexes. Les investissements dans ces domaines ont consolidé nos processus internes, comme l'a relevé le récent Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada.

Pour exploiter ces investissements, nous avons articulé notre Plan d'entreprise 2009-10 à 2013-14 autour de trois piliers : assurer une croissance avisée des exportations canadiennes, contribuer à l'élaboration des politiques gouvernementales et favoriser l'innovation et l'excellence opérationnelle. Le Plan fixe des objectifs de croissance ambitieux, révélateurs des possibilités qui s'offrent aux entreprises canadiennes. Nous travaillerons en collaboration étroite avec nos partenaires afin que le Canada puisse tirer parti des nombreux débouchés à l'échelle mondiale pour les produits et services canadiens de haute qualité et novateurs, qui permettent le transfert de connaissances et sont gérés selon les plus hautes normes de responsabilité sociale des entreprises.

Le marché de la défense américain continue de présenter un intérêt majeur pour les entreprises canadiennes, et la viabilité à long terme de l'infrastructure industrielle de

la défense nord-américaine soulève des questions qui demeurent déterminantes pour la sécurité à la fois du Canada et des États-Unis. La CCC continuera de jouer un rôle de premier plan dans la bonne gestion de ce volet important des relations bilatérales canado-américaines. Elle continuera aussi d'aider les exportateurs canadiens à pénétrer d'autres marchés stratégiques dans le secteur de la défense, tels que ceux des alliés européens du Canada et d'autres nations d'optique commune.

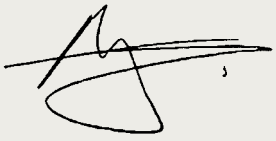
Les projets d'infrastructure à l'échelle internationale, et les produits et services qui y sont rattachés, forment un autre grand volet de la stratégie de croissance de la CCC. Au cours du dernier exercice, je me suis rendu personnellement en Angola, au Ghana et à Cuba pour rencontrer des acheteurs de gouvernements étrangers qui souhaitent se procurer des biens et services canadiens. J'ai pu constater les progrès que nous accomplissons dans la construction du nouvel aéroport international de Quito, en Équateur, et examiner les nouvelles possibilités qui se présentent aux entreprises canadiennes. J'ai aussi discuté avec des exportateurs canadiens des débouchés dans d'autres pays de la région, dont la Colombie, le Pérou et la Bolivie. Récemment, je me suis rendu en Chine avec l'honorable Stockwell Day, ministre du Commerce international, qui a annoncé l'ouverture de six nouveaux bureaux commerciaux qui seront gérés par la CCC. Partout où je suis allé, les responsables des gouvernements étrangers ont exprimé le souhait de travailler avec le Canada et des entreprises canadiennes afin de répondre à leurs besoins en matière d'infrastructures et autres.

La CCC occupe désormais une position avantageuse, grâce à ses solides processus internes de gestion du risque, des contrats et des projets et à sa vaste connaissance des capacités de l'industrie canadienne. Nous continuerons de tirer parti de ce savoir et de notre expertise pour repérer de façon proactive des débouchés pour les entreprises canadiennes, grandes et petites, et les aider à conclure des contrats solides à l'étranger. En collaboration avec nos partenaires du gouvernement, nous ciblerons les marchés de la défense de nos alliés et de nations d'optique commune, ainsi que les marchés émergents et en développement où nous pouvons offrir, en tant que partenaire du gouvernement du Canada, une valeur ajoutée permettant d'atténuer les risques et d'assurer la réussite des projets.

Je suis très fier de nos résultats de 2008-09. Ceux-ci montrent clairement que nous sommes parvenus à instaurer « Confiance et crédibilité », notre thème pour 2008-09, dans le marché et au sein du gouvernement. Selon toute vraisemblance, l'exercice 2009-10, malgré l'incertitude économique actuelle, promet d'être tout aussi actif, alors que les gouvernements du monde entier se tournent vers les investissements dans l'infrastructure pour stimuler leurs économies.

Une période passionnante s'amorce pour la CCC, qui pourra s'appuyer sur des processus internes renforcés pour mener à bien sa vision renouvelée et poursuivre sa transformation en une organisation proactive, novatrice et axée sur la croissance. Je me réjouis à l'idée de continuer à diriger cette organisation dynamique qui vise à obtenir des résultats positifs pour les entreprises canadiennes, de concert avec celles-ci.

Le président et chef de la direction,



Marc Whittingham

In Memoriam
David Leclair
À la mémoire d'un ami
et collègue très cher

Aperçu

Nos secteurs commerciaux principaux de la défense et des marchés émergents et en développement demeurent les fondement de la Corporation

Confiance et crédibilité dans le secteur canadien de la défense

Gracieusement fournie par MDA

1,7 milliard $ avec de DoD, dont la livraison d'un véhicule opéré à distance à la US Navy (95 million $).

La CCC demeure engagée à continuer d'aider les exportateurs canadiens à renforcer leurs relations de travail dans le marché cubain. En 2008-09, les recettes tirées des activités de Cuba ont progressé de plus de 25% par rapport à 2007-08.

Construction du nouvel aéroport international de Quito en Équateur (contrat de 440 million $US).

Au cours de la dernière année, les trois partenaires du portefeuille du commerce international ont déterminé trois marchés à cibler pour la Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés : le Pérou, le Panama et la Colombie. Cette stratégie poursuit la collaboration de la CCC avec ses partenaires clés pour repérer les occasions d'affaires sur les marchés mondiaux et leur donner suite.

Fait : Les relations solides de la CCC avec à la fois l'acheteur et le fournisseur assurent une gestion efficace du contrat.

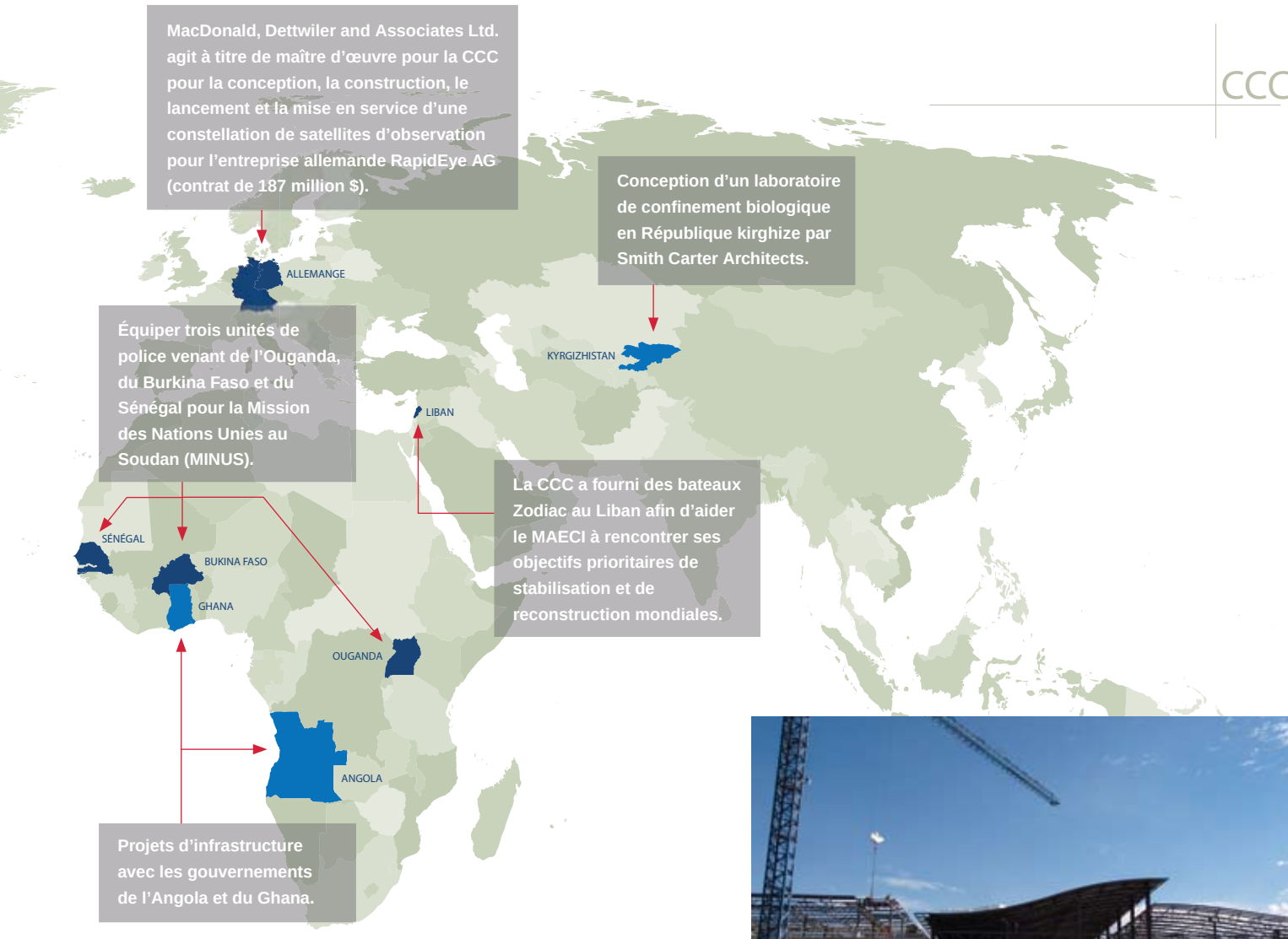
L'histoire : MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd. agit à titre de maître d'œuvre pour la CCC pour la conception, la construction, le lancement et la mise en service d'une constellation de satellites d'observation pour l'entreprise allemande RapidEye AG (contrat de 187 millions de $).

Le projet de RapidEye faisant intervenir la compagnie MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd., de Richmond, en Colombie-Britannique, comprenait la conclusion d'un important contrat de 187 millions de $. Ce contrat a comporté de nombreux volets complexes liés à la conception, la construction, le lancement et la mise en service d'un réseau de satellites commerciaux. Le projet arrive maintenant en phase terminale, suite au lancement avec succès et l'acceptation et la mise en service initiale de la constellation de satellites. La CCC a retenu les services d'un conseiller technique hautement qualifié afin d'aider à l'évaluation et la surveillance de la performance du fournisseur canadien du contrat, étant donné la nature hautement spécialisée des données techniques des biens livrables. La structure de gestion de la Corporation, reposant sur des relations positives avec à la fois l'acheteur et le fournisseur tout au long du projet, a permis à la CCC de s'assurer que le projet progresse vers une conclusion positive – qui aura probablement lieu plus tard en 2009.

Fait : Les exportateurs canadiens de toutes tailles peuvent compter sur le soutien de la CCC tout au long de la durée d'un projet.

L'histoire : Fourniture par OceanWorks d'un véhicule téléguidé sans équipage à la US Navy (contrat de 95 millions $US).

OceanWorks, une entreprise de taille moyenne de Vancouver, en Colombie-Britannique, a fourni en 2008-09 la majeure partie d'un système modulaire de mission de sauvetage pressurisé novateur à la US Navy. Ce contrat de 95 millions $ a été signé en 2000, en vue de la fourniture d'un véhicule téléguidé sans équipage pouvant être utilisé dans des missions de sauvetage sous-marines dans le monde entier. Conçue et fabriquée au Canada, cette technologie très en demande, facile à transporter et pouvant atteindre les profondeurs du plancher océanique, constitue la première du genre. Grâce à sa liaison constante avec OceanWorks, la CCC a établi une relation positive avec l'entreprise, qui a fourni le système à temps pour un important exercice de sauvetage dans l'Atlantique mené par l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).



Gracieusement fournie par Corporacion Quipoert S.A.

Confiance et crédibilité dans les marchés émergents et en développement

Fait : Les relations et l'expertise de la CCC jouent un rôle d'atténuation des risques de projets dans des contextes politiques et économiques complexes.

L'histoire : Construction du nouvel aéroport international de Quito, en Équateur (contrat de 440 millions $US).

En 2005, la CCC a conclu un contrat de 440 millions $US à titre de maître d'œuvre pour la construction du nouvel aéroport international de Quito, en Équateur. Ainsi, le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de la CCC, garantit que le projet sera réalisé selon les échéanciers, le budget et les normes de qualité prévus dans les contrats conclus entre la CCC et l'entité municipale locale, la Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito, et entre la CCC et l'entreprise de construction canadienne, Aecon.

L'influence du gouvernement du Canada, par l'entremise de la CCC, a été particulièrement utile pour atténuer les risques associés à ce projet de construction comportant certains défis au niveau politique. L'expertise sur le terrain, ainsi que les relations de travail très étroites établies avec les partenaires du projet et l'ambassade du Canada à Quito, a été bénéfique au projet, spécialement devant l'incertitude politique et économique des derniers mois.

L'importance du rôle de la CCC a été vivement soulignée lors d'une récente réunion des principaux investisseurs canadiens, y compris la CCC et Exportation et développement Canada, avec le président équatorien Rafael Correa. Au cours de cette réunion, le Président Correa a souligné l'importance de la relation bilatérale de l'Équateur avec le Canada et l'incidence sur celle-ci du succès du projet de l'aéroport. Il a aussi noté la légitimité du mode de concession employé dans le projet, qui pourrait être un modèle utile pour d'autres investissements étrangers à grande échelle dans la région.

Le nouvel aéroport international de Quito, qui devrait être en service d'ici octobre 2010, servira de plate-forme régionale pour le commerce et viendra consolider les liens du gouvernement du Canada avec l'Équateur. En fait, on s'attend à ce que la réalisation avec succès de ce projet facilite la collaboration en vue de futurs investissements canadiens dans la région.

Déclaration écrite de la gouvernance d'entreprise

La CCC est une société d'État mère aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, et se rapporte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international. Son financement vient de trois sources distinctes : les crédits alloués par le Parlement du Canada, les frais de service et les revenus d'intérêts. La CCC est régie par un Conseil d'administration qui est responsable des activités courantes de la Corporation.

Mandat et rôle d'intérêt public du Conseil

Le Conseil d'administration exerce ses fonctions conformément aux dispositions de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Le Conseil est responsable des activités courantes de la Corporation et de la bonne exécution des politiques d'intérêt public au nom du gouvernement du Canada. Pour ce faire, le Conseil donne des avis et indique la voie à suivre à l'équipe de direction de la Corporation et analyse et établit l'orientation stratégique à long terme de celle-ci, en s'assurant de sa conformité avec l'*Énoncé des priorités et des responsabilités* établi par le ministre du Commerce international.

Le Conseil d'administration de la CCC est composé du président du Conseil, du président et chef de la direction de la CCC et de neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le ministre nomme des administrateurs qui représentent le milieu des affaires canadien et le gouvernement fédéral, en s'efforçant d'arriver à un juste équilibre sur le plan de la représentation sectorielle, linguistique, géographique et hommes-femmes. Les administrateurs sont nommés pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans, qui peut toutefois être reconduit.

Le Conseil est responsable de la gouvernance générale de la Corporation. Il approuve le Plan d'entreprise quinquennal et le rapport annuel, lesquels sont déposés au Parlement. Le Conseil se réunit tous les trimestres pour examiner l'ensemble des activités de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter du rendement de la CCC par rapport à ses objectifs. De plus, le Conseil effectue des analyses périodiques de sa propre efficacité et de l'apport de chaque administrateur au moyen d'un processus d'évaluation par les pairs visant à améliorer le rendement individuel et collectif. La solide structure de gouvernance et de responsabilité de la CCC est renforcée par des activités de suivi de la gestion financière, de production de rapports et de vérification du rendement.

Mandats, activités et composition des comités du Conseil

Le Conseil d'administration de la CCC est dirigé par un président indépendant et exerce ses fonctions de supervision de concert avec les principaux comités du Conseil (voir ci-après). Les tableaux qui suivent décrivent la composition des comités et les présences aux réunions.

- Le **Comité de vérification** s'assure principalement de l'efficacité des pratiques de gestion financière et de risque, de l'établissement de rapports adéquats et précis et des fonctions de vérification. Ses activités de vérification consistent à superviser les vérifications annuelles, les examens spéciaux du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et les vérifications internes. Le vérificateur interne et des représentants du BVG assistent aux réunions du Comité de vérification.

- Le **Comité des initiatives commerciales** supervise les activités d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux de la Corporation. Il examine et approuve tous les projets d'immobilisations, tous les projets évalués à plus de 100 millions de dollars et tous ceux jugés à risque ou soumis par la direction au Comité pour que celui-ci les étudie. Il examine également les analyses de risque de projets en cours et approuve les nouveaux produits et secteurs d'activité proposés par la CCC et s'assure que les processus opérationnels appropriés sont en place.

- Le **Comité de gouvernance** élabore et met en œuvre des pratiques et procédures efficaces pour permettre au Conseil d'administration et à la Corporation de souscrire à des normes élevées en matière de gouvernance interne.

- Le **Comité des ressources humaines** est chargé de recruter et de recommander des candidats pour les postes de président du Conseil, d'administrateurs et de président et chef de la direction. Il examine également, avec le président du Conseil, le rendement du président et chef de la direction et il étudie les candidatures et recommande la nomination des dirigeants de la Corporation. En outre, le Comité examine les politiques sur les ressources humaines et les questions touchant la rémunération et formule des recommandations à ces égards, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et le bien-être

Composition des comités

Membre du Conseil	Vérification	CIC	Gouvernance	RH
Alan Curleigh (président du Conseil d'administration)	*Membre nommé d'office*	X	*Membre nommé d'office*	*Membre nommé d'office*
Andrew Saxton	X		X	
Norman Turnbull	Président du comité		X	
Peter Wright			Président du comité	X
Martine Corriveau-Gougeon	X	Présidente du comité		
Ken Sunquist		X		X
Dan Ross		X		
Stephen Sorocky	X	X		
Dr. Sam Shaw		X		Président du comité
Robert Kay			X	X
Marc Whittingham (chef de la direction)		*Membre nommé d'office*	*Membre nommé d'office*	*Membre nommé d'office*

Au 31 mars, 2009

Présence aux réunions du Conseil d'administration

Membre du Conseil	Mars 2008	Juin 2008	Octobre 2008	Decembre 2008
Alan Curleigh (président du Conseil d'administration)		X	X	X
Andrew Saxton	X	X	X	X
Norman Turnbull	X	X	X	X
Peter Wright	X	X	X	X
Martine Corriveau-Gougeon	X	X	X	X
Ken Sunquist	X	X	X	X
Dan Ross	X	X	X	X
Stephen Sorocky			X	X
Dr. Sam Shaw	X	X	X	X
Robert Kay	X	X	X	X
Marc Whittingham (chef de la direction)	X	X	X	X

Au 31 mars, 2009

Mandats, activités et composition du Comité exécutif de gestion

Le président est le chef de la direction de la Corporation, dont il est responsable des activités. Avec l'approbation du Conseil d'administration et du chef de la direction, le Comité exécutif de gestion fixe les priorités que doit atteindre l'organisation afin de réaliser ses objectifs stratégiques, conformément à son mandat et à l'orientation approuvée. La *LGFP* et la *Loi sur la CCC* guident la prise de décision et la conduite des activités commerciales. Lié par le *Code de conduite et le Code de déontologie des affaires* de la CCC, le Comité exécutif de gestion adhère aux plus hautes normes d'éthique professionnelle. Tous les cadres supérieurs, à l'exception du chef de la direction, sont rémunérés sur la base des échelles et politiques salariales approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du chef de la direction est fixée par le gouverneur en conseil.

Orientation stratégique pour la période allant de 2009-10 à 2013-14

Le Plan d'entreprise 2009-10 à 2013-14 est conforme à l'*Énoncé des priorités et des responsabilités* de la CCC établi en 2008 par le ministre du Commerce international. Il présente les stratégies que la Corporation entend suivre au cours des cinq prochaines années pour atteindre les résultats souhaités. Dans l'ensemble, le Plan reflète l'accent mis par la Corporation sur l'augmentation des débouchés commerciaux pour une vaste gamme d'exportateurs canadiens, y compris les PME. De plus, le Plan définit un rôle clair pour la CCC dans la stratégie intégrée du portefeuille du commerce international visant à aider les exportateurs. La Corporation compte continuer à resserrer sa collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux, dont le ministère de la Défense nationale (MDN) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI), en vue de former des partenariats plus poussés, qui permettront de mieux soutenir les exportateurs canadiens et d'accroître le commerce extérieur du Canada.

La stratégie d'affaires de la Corporation repose sur trois piliers : assurer une croissance avisée des exportations canadiennes, contribuer à l'élaboration des politiques gouvernementales et favoriser l'innovation et l'excellence opérationnelle.

Le Plan énonce les stratégies de la CCC pour atteindre ces objectifs et continuer de fournir des services d'approvisionnement et de passation de contrats novateurs et efficaces pour répondre aux besoins particuliers des exportateurs canadiens actifs dans le secteur de la défense et dans les marchés émergents et en développement.

Dans le secteur de la défense, la CCC est en quelque sorte le « gardien » de l'APPD, une fonction qui révèle le rôle fondamental que la Corporation joue dans les relations entre le Canada et les États-Unis. La Corporation est indispensable pour préserver l'accès des exportateurs canadiens au marché américain de la défense. À cette fin, elle collabore avec le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), le MDN, Industrie Canada, et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour développer des stratégies afin de maintenir une infrastructure industrielle nord-américaine dynamique dans le secteur de la défense avec les États-Unis, particulièrement à la lumière des défis qui se posent aux exportateurs canadiens dans ce marché. Grâce à ces activités, la CCC peut prendre des décisions éclairées afin d'assurer que les entreprises canadiennes conservent un accès préférentiel aux contrats du département de la Défense des États-Unis.

Pillier 1

Croissance avisée des exportations canadiennes

Institution du gouvernement du Canada jouant un rôle essentiel dans la promotion et la facilitation des échanges internationaux par la mise en valeur des capacités canadiennes sur les marchés publics

Pillier 2

Contribution aux politiques gouvernementales

Intervenant de premier plan, au sein du gouvernement, dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes novateurs et adaptés au marché mondial concernant le commerce international et l'infrastructure industrielle de la défense

Pillier 3

Innovation et excellence opérationnelle

Prestation de services de maître d'œuvre et d'approvisionnement novateurs, efficaces et fondés sur la bonne gestion du risque, à travers l'excellence du personnel, des processus et des systèmes

Dans son second grand secteur d'activité, les MED, la Corporation a contribué de façon importante aux efforts du gouvernement du Canada pour faciliter l'accès des exportateurs canadiens à ces marchés. Pour ce faire, elle a travaillé avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, le MAECI et EDC, pour mettre en œuvre une Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés, afin d'harmoniser leurs services dans des marchés clés où les partenaires voient un grand potentiel commercial. De plus, la CCC continue de travailler avec EDC pour apporter un appui vital aux activités d'entreprises canadiennes à Cuba, ainsi qu'avec l'ACDI, en vue d'améliorer l'accès du secteur privé canadien aux projets d'approvisionnement financés par l'aide internationale.

Pour atteindre ces objectifs et atténuer les risques inhérents au Plan d'entreprise, la CCC continue de renforcer ses processus internes. En profitant des gains d'efficacité tirés de la mise en place du cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) et du système de planification des ressources de l'organisation (PRO), la Corporation concentrera désormais ses efforts sur trois grands objectifs organisationnels. En premier lieu, améliorer sa proposition de valeur et l'exposer clairement à un vaste éventail d'entreprises et de parties intéressées. Deuxièmement, concevoir des cadres plus solides de gestion du rendement et de la qualité. En troisième et dernier lieu, renforcer la stratégie en matière de ressources humaines afin d'assurer que la Corporation dispose des compétences requises pour réaliser ses plans d'affaires. Par ailleurs, en ce qui touche la gestion du risque, trois catégories de risques continueront d'être surveillés, soit les risques stratégiques, les risques opérationnels et les risques transactionnels.

Pratiques de gouvernance

La CCC applique des normes de gouvernance interne très strictes. Le Conseil d'administration a soigneusement étudié les lignes directrices figurant dans le *Cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada* et respecte entièrement toutes les mesures pertinentes qui s'appliquent à la Corporation. La CCC observe la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'accès à l'information et la Loi fédérale sur la responsabilité*. Elle a en outre mis en place un processus interne de dénonciation, conformément à la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. De plus, la Corporation s'efforce de continuellement accroître la transparence et la participation de l'actionnaire et des parties intéressées. À cette fin, la CCC applique les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada en tenant une rencontre publique annuelle afin de permettre au public d'en apprendre plus à son sujet. La CCC a tenu deux rencontres publiques annuelles au cours de l'exercice financier 2008-09. La première rencontre publique annuelle de la Corporation a eu lieu à Toronto, en Ontario, en mai 2008 et la deuxième rencontre publique annuelle de la CCC a eu lieu à Montréal, au Québec, en février 2009.

Le mandat de représenter à la fois le gouvernement du Canada et les exportateurs canadiens suppose que la Corporation doit examiner avec soin toutes les implications de ses activités commerciales, non seulement ici au pays mais également à l'étranger. Dans ce contexte, la CCC est résolue à faire de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) un élément indissociable de ses pratiques commerciales.

Le *Code de conduite* et le *Code de déontologie des affaires* de la CCC forment des éléments clés des pratiques de RSE de la Corporation. Ces Codes régissent les comportements attendus à l'interne et à l'externe en énonçant les engagements de la CCC en matière d'environnement, de corruption, de droits de la personne, de conflit d'intérêts et de confidentialité de l'information, ainsi que les attentes concernant la conduite éthique des employés. Ces Codes formeront la base du développement des pratiques de RSE dans l'avenir.

08
09

Objectifs stratégiques 2008-09 et rendement par rapport aux objectifs

Le Plan d'entreprise 2008-09 à 2012-13 poursuit sur la lancée de la stratégie d'affaires fructueuse de la CCC de 2007-08. Cet exercice a marqué l'aboutissement d'une période exceptionnelle, qui a opéré une profonde transformation de sa culture organisationnelle, en vue de passer d'un organisme réactif à un organisme proactif et axé sur le marché. Dans ce contexte, le Plan de l'an dernier énonce une série d'initiatives afin que la Corporation repère activement des occasions d'affaires pour les exportateurs canadiens par le développement stratégique d'un réseau de relations et de renseignement dans le secteur de la défense et les marchés émergents et en développement.

Développement stratégique d'un réseau de relations et de renseignement dans le secteur de la défense et les marchés émergents et en développement.

Dans le secteur de la défense, la Corporation y est parvenue en maintenant et en renforçant ses liens avec le MAECI, le MDN, le département américain de la Défense et d'autres acheteurs étrangers afin d'aider les exportateurs canadiens à s'y retrouver dans ce marché complexe. En outre, la CCC a resserré ses liens avec d'autres gouvernements idéologiquement proches, notamment les alliés de l'OTAN. Elle a également continué d'élaborer des stratégies d'affaires dans le domaine de la défense afin d'accroître les transactions avec des acheteurs de gouvernements autres que celui des États-Unis. Pour ce faire, elle s'est employée à renforcer son offre de services d'approvisionnement et à multiplier les projets d'approvisionnement conjoints, en tirant parti des liens établis avec le MDN et le MAECI. Enfin, la Corporation a créé de nouveaux débouchés par l'intermédiaire de l'organisation des Foreign Military Sales (FMS, ventes militaires à l'étranger) du département de la Défense des États-Unis.

Pour les MED, la CCC s'est efforcée de jouer un plus grand rôle pour appuyer les entreprises canadiennes dans les marchés émergents et en développement. À cette fin, la Corporation a travaillé avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, le MAECI et EDC, à la conception et à l'exécution de projets pilotes de la Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés, en vue de la réalisation de projets d'infrastructure de gouvernement à gouvernement dans les pays émergents et en développement. La CCC a aussi poursuivi sa collaboration avec EDC afin de mettre en œuvre une stratégie à plus long terme pour le marché de Cuba. En concentrant ses efforts sur un groupe restreint de pays en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne, l'unité des MED a pu cibler les entreprises canadiennes intéressées à réaliser des affaires dans ces régions. Elle a aussi renforcé sa proposition de valeur auprès du Service des délégués commerciaux et de la haute direction du MAECI, avec lesquels les liens ont aussi été resserrés. Ces efforts continuent d'établir des bases solides en vue de soutenir les entreprises canadiennes dans les marchés émergents et en développement.

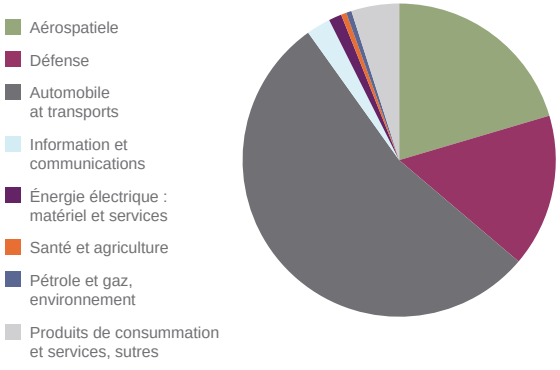
Si les stratégies d'affaires des unités de la Défense et des MED ont obtenu d'aussi bons résultats, c'est en grande partie parce que la Corporation a su mener à bien toutes ses priorités organisationnelles. Au cours des dernières années, la CCC s'est efforcée de définir clairement son mandat et ses objectifs, de réorganiser ses activités en deux unités opérationnelles distinctes en vue d'appuyer son rôle ainsi clarifié et d'identifier les personnes, les processus et les systèmes dont elle a besoin pour aider plus efficacement les exportateurs canadiens. L'exercice 2008-09 a été particulièrement exigeant, compte tenu de l'exécution à l'échelle de l'organisation de trois grands projets élaborés en 2007-08 : nouveau système de PRO, initiative d'amélioration de la gestion des contrats et cadre intégré de GRE. De plus, en 2008-09, la Corporation a amélioré son système de gestion du rendement, a entrepris une analyse financière afin de déterminer le niveau de capital permanent dont elle a besoin, revu sa stratégie en matière de ressources humaines et instauré un processus plus poussé d'analyse environnementale. Les initiatives en cours englobent la RSE, la protection de l'environnement et la gouvernance interne.

Rendement par rapport aux objectifs : Unité opérationnelle de la Défense

La CCC possède une expérience reconnue et de longue date de l'approvisionnement dans le domaine de la défense, qui remonte à plus de 60 années, lorsque la Corporation a aidé le gouvernement du Canada à participer à la reconstruction de l'Europe après la Seconde Guerre mondiale. La conclusion

de l'APPD entre le Canada et les États-Unis en 1956 a consolidé encore davantage le rôle de la CCC, qui est devenue la principale agence gouvernementale canadienne d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux dans le secteur de la défense. Grâce à ses relations et à son savoir-faire dans la négociation et l'exécution de contrats de gouvernement à gouvernement, la Corporation s'est imposée comme un outil efficace permettant d'atténuer les risques pour les exportateurs canadiens qui souhaitent décrocher des contrats dans le marché de la défense des États-Unis ou ailleurs dans le monde. Aujourd'hui, plus d'une vingtaine de gouvernements alliés et d'optique commune autour du globe mettent à profit l'expertise de la CCC dans ce secteur.

Defense - Volume d'affaires 2008-09 par secteur



Le dernier exercice a été couronné de succès pour l'unité opérationnelle de la Défense de la CCC, qui a signé des contrats de près de 1,7 milliard de dollars pour le compte d'entreprises canadiennes. Le nombre de compagnies avec lesquelles la CCC a transigé a diminué, passant de 155 en 2007-08 à 131 en 2008-09, suite à la continuation de la consolidation des entreprises canadiennes de la défense. Le succès de la CCC est le résultat de ses efforts afin de maintenir et de renforcer son rôle fondamental d'administrateur de l'APPD ainsi qu'élargir et resserrer sa collaboration avec d'autres organisations relevant du département américain de la Défense. De plus, la Corporation a renforcé ses liens avec d'autres gouvernements d'optique commune, notamment les alliés de l'OTAN. Ainsi, la CCC a fait preuve de plus d'initiative afin de repérer des occasions d'affaires pour les exportateurs canadiens, par le développement stratégique d'un réseau de relations et d'information. En 2008-09, la CCC a visé les quatre principaux objectifs suivants :

- poursuivre le programme de l'APPD, permettant aux exportateurs canadiens d'avoir accès au marché de la défense américain;
- améliorer la stratégie d'affaires en matière de défense pour augmenter le nombre de transactions avec des acheteurs de gouvernements non américains, en augmentant l'offre de services d'approvisionnement et les possibilités de projets d'approvisionnement conjoints grâce à des liens étroits avec le MDN et le MAECI;

Fait : L'expertise contractuelle de la CCC permet l'exécution de commandes importantes dans des délais serrés.

Gracieusement fournie par la U.S. Army

L'histoire : Vente de véhicules blindés légers (VBL) au DoD.

En 2007, la CCC a signé un contrat avec le DoD en vue de la fourniture de véhicules RG-31 Mine Route Ambush Protected (MRAP) par General Dynamics Land Systems - Canada. En juillet 2008, la Corporation a facilité une quatrième commande de 773 véhicules pour un peu moins de 553 millions $US. Cette commande était directement liée à l'augmentation des effectifs prévue en Afghanistan par le Département de la défense des États-Unis. La conception des véhicules est particulièrement bien portée aux routes difficiles et au terrain accidenté de l'Afghanistan. Suite à cette commande de production, le gouvernement américain a mis sous contrat un montant additionnel de 156 millions de $US pour des améliorations d'ingénierie, des pièces de rechange, de la formation, du soutien technique pour les opérations sur le terrain et des véhicules d'essai. La CCC a apporté une valeur ajoutée à ces transactions grâce à sa capacité de traiter rapidement les livraisons et de garantir un prix juste et équitable au gouvernement américain.

- réaliser davantage d'affaires par l'intermédiaire de la FMS du département de la Défense des États-Unis;
- continuer de répondre efficacement aux demandes de services de la CCC de la part de fournisseurs déjà établis sur les marchés et d'acheteurs de gouvernements étrangers.

Poursuivre l'exécution d'un programme dynamique axé sur l'APPD pour aider les exportateurs canadiens

Le Plan d'entreprise 2008-09 souligne la détermination de la CCC à poursuivre l'exécution du programme de l'APPD, pour ainsi continuer de donner accès aux exportateurs canadiens au marché américain de la défense. Aux termes de l'APPD, les entreprises canadiennes sont considérées comme des partenaires importants dans l'infrastructure industrielle nord-américaine intégrée du secteur de la défense. La CCC joue un rôle fondamental dans la facilitation de cet accès crucial, à titre d'organisme responsable de la gestion de l'APPD au sein du gouvernement du Canada. Aux termes de cet Accord, la Corporation sert de maître d'œuvre pour les contrats d'une valeur supérieure à 100 000 dollars américains, en se procurant les biens et les services requis auprès d'entreprises canadiennes, qui agissent alors à titre de sous-traitants

En 2008-09, la CCC a visé un double objectif dans le cadre du programme de l'APPD : conclure des contrats d'une valeur approximative de 700 millions de dollars et poursuivre les discussions avec TPSGC sur l'expertise et les ressources requises pour soutenir ces contrats. La Corporation a réussi de façon éloquente à atteindre ces deux objectifs. D'une part, les contrats signés sous le régime de l'APPD se sont traduits par un volume d'affaires de près de 1,7 milliard de dollars – le double de la moyenne annuelle habituelle. D'autre part, la CCC a proposé des améliorations au travail que TPSGC accomplit actuellement à l'appui des contrats découlant de l'APPD et a réussi à négocier une rémunération raisonnable qu'elle lui versera à cette fin.

Toujours en 2008-09, la Corporation a facilité l'accès des PME canadiennes à des occasions d'affaires liées à l'APPD et contribué à la commercialisation de produits et services uniques en leur genre sur le marché international. Par exemple, la CCC a travaillé au cours des neuf dernières années avec OceanWorks, une PME de Vancouver, en Colombie-Britannique, à un projet de 95 millions $US avec la US Navy. Grâce à la liaison constante que la CCC a assurée tout au long du projet, une relation positive a été établie, qui a permis à OceanWorks de fournir son système modulaire pressurisé de mission de sauvetage novateur à la Marine américaine en 2008-09. De plus, la CCC a aussi facilité la vente à la Marine américaine de véhicules aériens téléguidés fabriqués par Meggitt Training Systems Canada, dans son usine de Medicine Hat, en Alberta, en vertu de l'APPD. La Corporation a apporté une valeur ajoutée à ce contrat de 4,5 millions de dollars américains en aidant Meggitt

Fait : La CCC contribue à la commercialisation de produits et de services novateurs à l'étranger et renforce les liens entre le Canada et les États-Unis.

Gracieusement fournie par Meggitt Training System Canada

L'histoire : La CCC a facilité la vente à la US Navy de véhicules aériens sans pilote fabriqués par Meggitt Training Systems Canada, en vertu de l'APPD.

Meggitt, une PME de plus de 40 employés, produit des véhicules aériens sans pilote novateurs et économiques, qui sont utilisés par les forces militaires. Grâce à sa relation de longue date avec le DoD, la CCC a pu satisfaire aux exigences de la US Navy au moyen de ce produit canadien unique en son genre et, en 2007, Meggitt a décroché un contrat de 4,5 millions $US avec le DoD, qui a été effectué en 2008.

La CCC a apporté une valeur ajoutée à ce contrat en aidant Meggitt à s'y retrouver dans les procédures et les règles d'approvisionnement complexes du DoD. La Corporation a également réalisé des visites régulières sur le site, ce qui lui a permis de coordonner le projet de façon à répondre aux attentes à la fois du fournisseur et de l'acheteur.

à s'y retrouver dans les procédures et les règles d'approvisionnement complexes du département de la Défense des États-Unis.

Dans l'avenir, la Corporation poursuivra ses efforts afin de bien gérer le programme de l'APPD et travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires fédéraux pour renforcer son rôle à titre d'institution essentielle du gouvernement du Canada. En particulier, la Corporation continuera de resserrer ses liens à la fois avec le département américain de la Défense et le MDN dans le but de vendre aux États-Unis et dans le reste du monde les capacités industrielles accrues en vertu de l'APPD. En outre, la CCC assumera activement un rôle d'agent d'intégration au sein du gouvernement du Canada afin de favoriser l'établissement d'une stratégie renouvelée à l'égard de l'infrastructure industrielle nord-américaine de la défense. À cette fin, la Corporation travaille avec d'autres partenaires du gouvernement et le Département américain de la défense à un protocole d'entente sur un Accord d'approvisionnement réciproque dans le domaine de la défense. Ce dernier rassemblera tous les protocoles d'entente et les accords conclus par le Canada avec les États-Unis dans le secteur de la défense, de façon à redynamiser la relation au moyen d'un instrument unique qui donne une image actualisée des échanges canado-américains dans le domaine de la défense.

Faire des affaires avec des acheteurs publics non américains

Dans le Plan d'entreprise 2008-09, la Corporation s'est engagée à chercher des occasions pour faire des affaires avec des acheteurs de gouvernements autres que celui des États-Unis. En servant d'agent pour des acheteurs étrangers au Canada, ou en agissant à titre de maître d'œuvre, la CCC contribue à la création de projets d'approvisionnement conjoints entre le MDN et des forces armées alliées. Cette stratégie a pour avantages d'accroître les ventes canadiennes à l'exportation, de permettre l'acquisition rapide de capacités canadiennes novatrices par des gouvernements étrangers et d'améliorer l'interopérabilité des forces armées alliées. Par ailleurs, le recours aux services de la CCC assure aux acheteurs de gouvernements étrangers que toutes les étapes du processus d'approvisionnement seront transparentes.

L'objectif de la CCC en 2008-09 consistait à réaliser un volume d'affaires de plus de 200 millions de dollars avec des acheteurs étrangers autres que le département de la Défense, grâce à ses liens existants et croissants avec le MDN, le MAECI et les exportateurs canadiens. La CCC visait aussi à faire passer de un à trois le nombre de pays qui font appel à ses services d'approvisionnement, en collaborant avec le MDN pour identifier d'autres possibilités.

Les progrès réalisés en 2008-09 se sont appuyés sur le travail accompli en 2007-08, où la Corporation a travaillé avec des fournisseurs canadiens, les ministères fédéraux appropriés et des gouvernements alliés pour favoriser des économies d'échelle et accroître les ventes à l'exportation des entreprises de défense canadiennes. Même si des projets lucratifs ne se sont pas matérialisés comme prévu en 2008, en raison de la conjoncture économique mondiale, trois pays ont néanmoins fait appel aux services d'approvisionnement de la CCC, à savoir en Europe et les Amériques. À titre d'exemple, la Corporation a signé un contrat avec MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd. (MDA), une entreprise de Richmond, en Colombie-Britannique concernant un projet en Amérique du Sud. Ce contrat, d'une valeur près de 12 millions de dollars américains, repose sur un protocole d'entente conclu entre la CCC et le gouvernement hôte en 2007. Ce protocole d'entente a depuis mené à la signature de protocoles similaires avec l'Argentine et le Pérou en vue d'élargir le portefeuille de projets de la Corporation en Amérique du Sud. De plus, deux gros contrats d'approvisionnement ont été signés en Europe en vue de la fourniture et de l'installation d'ailerons P3 par la société IMP Aerospace de Halifax, en Nouvelle-Écosse. Toujours en 2008-09, la CCC a géré avec succès un contrat de 187 millions de dollars faisant intervenir MDA et l'entreprise allemande RapidEye AG.

On estime que bien d'autres possibilités restent à être exploitées et que l'exercice de planification et d'établissement de partenariats entrepris en 2008-09 débouchera sur le maintien et la création de stratégies qui permettront de doubler les recettes et les volumes d'affaires de cette unité au cours des cinq prochaines années, comme le prévoit le Plan d'entreprise 2009-10 à 2013-14. Dans l'avenir, la CCC accroîtra ses activités visant à repérer de nouvelles occasions d'affaires sur les marchés mondiaux et à leur donner suite. La Corporation étendra ses activités de promotion aux

Amériques et à l'Asie du Sud-Est, étant donné les possibilités d'y trouver des gouvernements acheteurs à l'extérieur des États-Unis. Elle étudiera les occasions de participer aux efforts de stabilisation en Afghanistan et de resserrer les liens du Canada avec les membres de l'OTAN et d'autres alliés en Europe. La CCC continuera aussi de travailler en partenariat avec les délégués commerciaux du MAECI, les attachés militaires du MDN et les bureaux d'EDC pour faire avancer les nombreuses possibilités de projet définies en 2008-09. Grâce à cette démarche concertée et proactive, la CCC demeurera un moyen efficace d'identifier et de soutenir les entreprises canadiennes dans leurs recherches d'échanges internationaux.

Accroître les activités par l'intermédiaire de la FMS du département de la Défense américain

La Corporation s'est également engagée dans le Plan d'entreprise 2008-09 à continuer de créer de nouveaux débouchés en resserrant encore plus ses liens avec la Defense Security Cooperation Agency (DSCA) et les autres organes du département de la Défense des États-Unis s'occupant des ventes militaires à l'étranger. Concluant des contrats d'une valeur de 18 milliards de dollars américains annuellement, la DSCA offre aux acheteurs étrangers des mécanismes de financement et des processus d'approvisionnement semblables à ceux qu'utilise le gouvernement américain pour se procurer son propre matériel. Par l'intermédiaire de la DSCA, la CCC peut procurer au département de la Défense des États-Unis des biens et des services canadiens, lesquels seront ensuite fournis à des forces armées alliées.

En 2008-09, la CCC avait pour objectif de réaliser une importante transaction par l'intermédiaire de la FMS, tout en maintenant le même volume d'affaires que par le passé dans ses autres secteurs d'activité. La Corporation a lancé cette stratégie en 2007-08; cependant, au cours de l'année, il est devenu évident qu'une stratégie de promotion beaucoup plus vaste serait nécessaire en 2008-09, particulièrement devant l'arrivée au pouvoir de la nouvelle administration américaine. Ainsi, la CCC a travaillé de manière diligente en coopérant avec le Département américain de la défense au cours de la dernière année et est maintenant dans la dernière ronde de négociations d'un contrat pour une transaction de FMS à valeur élevée dont la signature est anticipée dans le premier trimestre de 2009-10.

Dans l'avenir, la Corporation cherchera à créer de nouveaux débouchés par l'intermédiaire de la FMS des États-Unis et s'efforcera d'offrir une solution de rechange aux alliés et nations d'optique commune à ce système. Ainsi, la CCC cherchera à promouvoir la Corporation à titre d'agence de ventes militaires à l'étranger du Canada en dressant un inventaire des capacités des fournisseurs canadiens de matériel de défense et à les présenter aux acheteurs. Cette stratégie permettra à la Corporation de faire connaître les capacités canadiennes à des gouvernements alliés ou des nations d'optique commune qui utilisent le même matériel. Compte tenu de divers facteurs, dont l'instabilité persistante dans des pays comme l'Iraq et l'Afghanistan ainsi que la recherche constante de l'interopérabilité avec les États-Unis par des pays de l'OTAN et d'autres nations alliées, cette stratégie continuera d'amener de nouveaux acheteurs vers la Corporation.

Continuer à appuyer les clients de la CCC

Dans le Plan d'entreprise 2008-09, la Corporation s'est engagée à tirer parti du succès de ses partenariats resserrés au sein du portefeuille du commerce international et du gouvernement fédéral. La CCC a ainsi continué de donner suite efficacement aux occasions d'affaires qui lui sont communiquées par ses partenaires et ses fournisseurs déjà établis.

Pour ce faire, la CCC s'est efforcée de travailler en plus grande coordination avec des ministères fédéraux et sa clientèle. Par exemple, grâce à ses connaissances approfondies de questions contractuelles complexes, la CCC a pu aider de nombreux fournisseurs à répondre à une demande complexe du département de la Défense des États-Unis en unissant les efforts de multiples fournisseurs canadiens. En 2008, la CCC a travaillé avec un maître d'œuvre américain, en vue de fournir sept avions de patrouille maritime Dash-8 canadiens à la US Air Force. Bombardier a construit les avions, auxquels Field Aviation a apporté une mise à niveau de l'avionique à Mississauga, en Ontario. De plus, la CCC collabore maintenant avec le MDN lorsqu'il s'agit de promouvoir des occasions d'approvisionnements conjoints lors d'événements stratégique internationaux du secteur de

la défense. Cette collaboration a débouché en 2008 sur l'identification et le développement de possibilités de formation pour des forces étrangères avec le personnel de simulation de vols du MDN.

Conformément à cet engagement, la CCC, en collaboration avec d'autres ministères fédéraux, a fait le nécessaire pour examiner avec des responsables de la Politique des retombées industrielles et régionales (RIR) les liens existants avec les chaînes d'approvisionnement mondiales et les moyens de les accroître. La Politique des RIR est le cadre qui régit l'utilisation des achats publics comme levier pour promouvoir les objectifs de développement industriel et régional du gouvernement fédéral. Cette initiative en cours a permis de déterminer et d'énoncer clairement les obstacles qui se posent aux entreprises canadiennes cherchant à accéder aux chaînes d'approvisionnement mondiales. Elle est complétée par la Stratégie commerciale mondiale du MAECI et par les recherches approfondies et l'offre de services d'EDC.

La CCC a aussi tenu en 2008 plusieurs webinaires avec l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (ACIDS), qui ont remporté un franc succès, afin d'établir un contact avec les fournisseurs canadiens de matériel de défense, notamment les PME, pour leur faire mieux connaître les services qu'elle fournit.

Dans le même ordre d'idée, la CCC a assumé activement un rôle d'agent d'intégration au sein du gouvernement du Canada. Elle a rassemblé des responsables clés de différents ministères chargés de l'approvisionnement, en vue de renouveler la stratégie à l'égard de l'infrastructure industrielle de la défense en Amérique du Nord. Jusqu'ici, la CCC a tenu des réunions de haut niveau avec le MAECI, TPSGC, Industrie Canada et le MDN, lesquelles ont abouti aux premiers balbutiements d'une approche coordonnée visant à engager un dialogue avec les États-Unis au sujet du commerce de matériel de défense, notamment en assurant la diffusion de messages communs.

Se projetant en 2009-10, la CCC continuera de se présenter comme une institution essentielle du gouvernement du Canada, au moyen d'une démarche concertée avec ses partenaires du portefeuille du commerce international et d'autres ministères. Ainsi, la Corporation pourra repérer et évaluer efficacement un plus grand nombre de débouchés sur le marché mondial de la défense pour aider les entreprises

Fait : Grâce à sa connaissance approfondie de questions contractuelles complexes, la CCC peut aider de multiples fournisseurs pour répondre aux besoins d'un projet spécifique.

Gracieusement fournie par la U.S. Air Force

L'histoire : Avions de patrouille maritime Dash-8 construits par Bombardier et modifiés par Field Aviation.

L'entreprise canadienne d'avionique Field Aviation poursuivait un besoin de patrouille maritime avec l'organisme de protection de la frontière et des douanes américaines. Lorsque des questions au sujet du prix, de la structure du contrat et des règlements d'acquisition fédérales ont fait surface, Field Aviation savait où tourner au sein du gouvernement canadien pour trouver une solution.

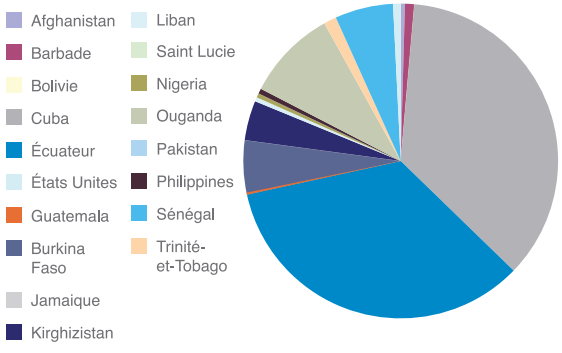
La CCC a travaillé avec Field Aviation, les missions spéciales de Bombardier et une compagnie américaine agissant à titre de maître d'œuvre, en vue de structurer un contrat satisfaisant à toutes les parties intéressées afin de fournir sept avions de patrouille maritime Dash-8 canadiens. Bombardier a construit les avions verts, auxquels Field Aviation a apporté une mise à niveau de l'avionique à Mississauga, en Ontario. Ces contrats, assortis de frais de service, ont totalisé 94 millions $US dans le cas de Bombardier et 25 millions $US dans le cas de Field Aviation. Ce contrat précis a bénéficié de l'expertise de la CCC, car celle-ci a aidé deux fournisseurs canadiens à répondre à une demande complexe du DoD. Grâce à ses connaissances spécialisées et à ses capacités de gestion des contrats, la CCC a aussi pu certifier au gouvernement américain que le coût était juste et raisonnable. La participation de la CCC a permis de maintenir l'entente entre toutes les parties au cours des négociations des contrats et veiller au respect et au financement des calendriers de livraison serrés et interdépendants.

canadiennes. La Corporation continuera également de s'appuyer sur son étroite relation avec le MDN pour promouvoir les capacités de l'industrie canadienne à l'étranger. La CCC travaillera auprès de pays dont les besoins de matériel sont manifestes et la capacité d'approvisionnement limitée, de sorte qu'ils pourraient bénéficier d'un jumelage avec des fournisseurs canadiens du domaine de la défense avec l'aide de la Corporation.

Résultat par rapport aux objectifs : Unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement

Même si elles sont très différentes du travail que la Corporation accomplit dans le secteur de la défense, les activités de la CCC dans les marchés émergents et en développement suivent un modèle similaire. Elles tirent parti de ses relations diversifiées et de son expertise de la passation de contrats et de l'approvisionnement pour le compte des exportateurs canadiens. La CCC s'efforce de conférer une valeur ajoutée aux projets réalisés dans les marchés émergents et en développement en établissant de solides pratiques d'approvisionnement, reposant notamment sur des processus de diligence raisonnable. Ainsi, elle peut assurer un processus de passation des contrats qui soit équitable, acceptable et transparent pour répondre aux besoins de développement de ces pays. En outre, les exportateurs canadiens peuvent travailler avec la CCC afin d'atténuer le risque lorsqu'ils œuvrent dans des régions ou des pays ayant parfois un profil de risque légèrement plus élevé. De cette façon, la stratégie de la CCC dans ces marchés continue de jouer un important rôle dans les efforts de développement international.

MED - Volume d'affaires 2008-09 par pays



L'an dernier a été fructueux pour l'unité des MED, qui a atteint un volume d'affaires total de 114 millions de dollars. La Corporation a transigé avec 66 exportateurs canadiens sur des projets dans le monde entier. En outre, la CCC a collaboré avec le MAECI et EDC, ses partenaires du portefeuille du commerce international, pour établir une Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés, axée sur la réalisation de projets d'infrastructure de gouvernement à gouvernement dans les pays émergents et en développement. Aussi, la CCC a poursuivi son partenariat avec EDC en vue de mettre en place une stratégie à long terme visant Cuba pour aider les exportateurs canadiens dans cette région.

Dans les pays émergents et en développement, la CCC s'était fixée quatre grands objectifs :

- collaborer avec le MAECI et EDC pour mettre en œuvre une Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés;
- poursuivre les activités avec EDC dans les marchés où cet organisme est déjà présent;
- s'appuyer sur l'entente avec EDC pour mettre en place une stratégie à long terme axée sur Cuba dans le but d'aider les exportateurs canadiens dans la région;
- coopérer plus étroitement avec d'autres ministères fédéraux de façon à exécuter des programmes pour le compte de gouvernements étrangers.

Élaborer une Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés

Dans la foulée des Plans d'entreprise de 2006-07 et de 2007-08, la CCC s'est engagée dans le Plan de 2008-09 à poursuivre l'élaboration de la Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés, qui est axée sur la réalisation de projets d'infrastructure de gouvernement à gouvernement dans les pays émergents et en développement, en collaboration avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, le MAECI et EDC. Après avoir établi un cadre et un plan stratégique, les partenaires ont convenu de réaliser des projets pilotes dans au moins deux marchés où il leur

serait possible de conjuguer leurs services et domaines d'expertise respectifs. Ceci a permis de proposer une offre globale aux acheteurs étrangers désireux de se procurer des produits et services canadiens et d'obtenir du financement à cette fin.

Au cours de la dernière année, les trois partenaires du portefeuille ont déterminé trois marchés qui feraient l'objet de projets pilotes de la Stratégie conjointe, soit le Pérou, le Panama et la Colombie. Une fois que les marchés ont été définis, les projets pilotes ont été mis en branle et en février 2009, des représentants de la CCC, d'EDC et du MAECI se sont rendus dans ces trois pays pour s'entretenir avec des responsables du gouvernement en vue de cerner d'autres secteurs et projets viables, propices à la participation conjointe des trois organisations. Même si les projets pilotes seront déployés tout au long de 2009-10, les marchés continueront de faire l'objet d'un suivi systématique afin que l'on puisse s'adapter à toute évolution de la situation.

Dans une perspective d'avenir, la Corporation reconnaît que cette façon de faire a jeté les bases d'un nouveau modèle à suivre pour favoriser l'expansion des activités des entreprises canadiennes dans des marchés étrangers ciblés dans le cadre de projets d'infrastructure de gouvernement à gouvernement, faisant intervenir la CCC, le MAECI et EDC. La CCC poursuivra sa collaboration avec ses partenaires de portefeuille pour repérer les occasions d'affaires sur les marchés mondiaux et leur donner suite. En outre, la Corporation cherchera à resserrer ses liens avec le MAECI afin de cerner de nouveaux débouchés découlant de la mise en œuvre de la Stratégie pour les Amériques.

Resserrer les liens avec EDC dans les marchés où cet organisme est déjà présent

Dans le Plan d'entreprise 2008-09, la CCC a indiqué sa volonté de collaborer avec EDC pour déterminer les marchés où cet organisme est déjà présent afin de favoriser l'échange de renseignements et d'aider davantage les entreprises canadiennes qui y mènent déjà des activités.

Les efforts amorcés en 2007-08 ont porté fruit pour la CCC en 2008-09, en conduisant à des initiatives communes d'expansion des affaires au Pakistan, en Inde, au Pérou, au Sénégal, en Angola et au Ghana. Le président et chef de la direction de la CCC s'est rendu en Angola et au Ghana en décembre 2008 pour promouvoir les services de la CCC et faire avancer les pourparlers de gouvernement à gouvernement sur d'éventuels projets d'infrastructure, qui pourraient être facilités, dans l'avenir, par le financement versé par EDC. Grâce à leur relation grandissante avec la CCC, les gouvernements de l'Angola et du Ghana ont désormais plus de confiance à travailler avec des fournisseurs canadiens. Les progrès accomplis en 2008-09 dans le cadre de la Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés ont renforcé ces efforts, par l'établissement de plans conjoints d'expansion des affaires portant sur des projets d'infrastructure de gouvernement à gouvernement dans des marchés où la CCC collabore déjà avec EDC ou dans lesquels EDC est actif.

De plus, en 2008-09, la CCC et EDC ont élaboré des séances de formation conjointes destinées au Service des délégués commerciaux du MAECI. Ces séances de formation annuelles ont pour but de mieux faire connaître les synergies possibles entre les offres de services des trois organisations, afin de promouvoir une solution complète de services commerciaux canadiens aux gouvernements étrangers et de mieux cibler les possibilités de collaboration entre la CCC et EDC. La Corporation et EDC se sont aussi employés en 2008-09 à harmoniser davantage leurs stratégies respectives de gestion du risque, de façon à renforcer les occasions d'affaires potentielles et d'offrir le maximum d'avantages aux fournisseurs canadiens.

Dans l'avenir, la CCC continuera de cibler des marchés où EDC est désireux d'offrir ses services de financement et où le gouvernement étranger

acheteur cherche un appui en matière de passation de contrats et d'approvisionnement. Ainsi, les deux sociétés d'État pourront mieux repérer les débouchés leur permettant de tirer conjointement partie de leurs services et domaines de compétence respectifs et ainsi augmenter l'appui fourni aux petites et grandes sociétés canadiennes.

Officialiser et mettre en œuvre une nouvelle stratégie axée sur Cuba avec EDC

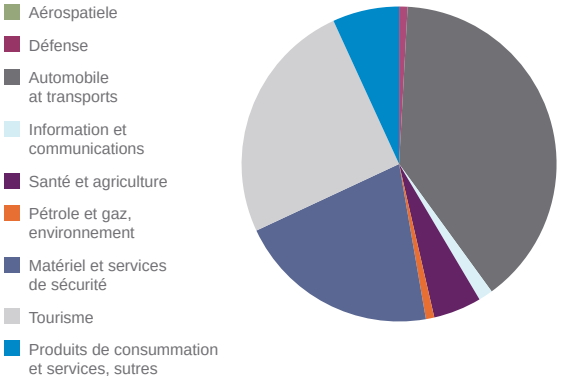
Depuis 17 ans, la CCC a établi de solides relations de travail à Cuba, et ses activités dans le marché cubain constituent pour elle une importante source de recettes. Dans le Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à continuer d'aider les exportateurs canadiens dans le marché cubain en travaillant avec EDC pour officialiser et mettre en œuvre une nouvelle stratégie axée sur Cuba, qui aidera la Corporation à mieux gérer les risques courus.

À cette fin, la CCC a signé en janvier 2008 un protocole d'entente avec EDC visant à renforcer leur relation de travail dans le marché cubain. Aux termes de ce protocole d'entente, EDC s'engage à appuyer la CCC en 2008-09 en accordant un financement pouvant aller jusqu'à 25 millions de dollars sur la base du modèle opérationnel de celle-ci. Cette démarche, élaborée conjointement par la CCC et EDC, a été mise à l'essai avec succès à l'occasion de plusieurs transactions en 2006 et 2007. Par ailleurs, les deux parties ont accepté d'accroître les activités de la CCC à Cuba, en suivant le modèle d'affaires d'EDC.

La Corporation demeure résolue à continuer d'aider les exportateurs canadiens à établir des relations de travail dans le marché cubain. En 2008-09, les recettes tirées des activités à Cuba ont progressé de plus de 25 % par rapport à 2007-08, et ce volet des activités de la CCC demeurera un élément prépondérant de sa stratégie de croissance jusqu'en 2013-14.

Dans l'avenir, la CCC continuera de travailler avec EDC sur différentes initiatives en cours, notamment la mise en œuvre d'une stratégie à long terme visant Cuba, tout en continuant de travailler avec EDC dans d'autres marchés qui l'intéressent. Pour accroître l'offre actuelle de services de financement, y compris ceux d'EDC, la CCC compte appuyer la création d'un Fonds d'investissement pour Cuba avec des partenaires financiers reconnus des secteurs public et privé. Le Fonds sera axé sur les investissements dans les secteurs de l'agriculture, des infrastructures touristiques, de l'énergie et des transports. La Corporation aura pour rôle de fournir une expertise en passation de contrats, ce qui contribuera à atténuer les risques pour tous les partenaires du Fonds.

MED - Volume d'affaires 2008-09 par secteur



Collaborer plus étroitement avec d'autres ministères fédéraux

Dans le Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à nouer et à développer des liens avec d'autres ministères dont le mandat les amène à travailler avec des gouvernements étrangers pour faire avancer les objectifs internationaux du gouvernement du Canada. Pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la politique internationale du Canada, la CCC joue le rôle d'un organe d'approvisionnement efficace à l'échelle internationale pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux, notamment le MAECI et l'ACDI, en leur procurant des biens et des services destinés à être utilisés à l'étranger.

La CCC a rempli avec succès son rôle en 2008-09 en aidant les entreprises canadiennes, en particulier les PME, à accéder à des débouchés dans des marchés difficiles, tout en appuyant les objectifs du gouvernement du Canada. À titre d'exemple, en vertu du protocole d'entente signé avec le MAECI en 2007 concernant le Fonds pour la paix et pour la sécurité mondiales, qui comprend le Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction (GTSR), ainsi que le Programme d'aide

Fait : La CCC fait connaître l'avantage concurrentiel du Canada en fournissant des services canadiens de conception de pointe à l'étranger.

L'histoire : Conception d'un laboratoire de confinement biologique en République kirghize, par le cabinet Smith Carter Architects de Winnipeg, au Manitoba.

Dans le cadre du Programme de partenariat mondial du MAECI, la CCC a recherché une entreprise pouvant assurer la conception d'un laboratoire de confinement biologique devant être construit en République kirghize. Le cabinet Smith Carter Architects a soumissionné ce contrat et l'a remporté grâce à ses solides capacités de conception de structures hautement spécialisées de cette nature.

au renforcement des capacités antiterroristes, et le Programme de partenariat mondial (PPM), la Corporation est devenue l'agent d'approvisionnement que le MAECI privilégie pour se procurer des biens et des services destinés à être utilisés à l'étranger. Ainsi, la CCC aide le Ministère à atteindre ses objectifs prioritaires en matière de stabilisation et de reconstruction dans le monde. Pour la deuxième année maintenant, la CCC s'est chargée de l'approvisionnement dans le cadre de projets totalisant plus de 35 millions de dollars, dont la fourniture de bateaux Zodiac au Liban, d'équipement destiné aux policiers en Afghanistan ainsi que de tout le nécessaire pour trois unités de police venant de l'Ouganda, du Burkina Faso et du Sénégal, déployées pour prêter main-forte à la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) au Darfour. L'expertise de la Corporation concernant les arrangements en matière d'approvisionnement lui permet d'entreprendre et de réaliser ces projets dans des délais très courts. En 2008-09, la CCC et le MAECI ont poursuivi sur leur lancée en modifiant le protocole d'entente pour qu'il englobe le PPM. Grâce aux connaissances qu'elle a acquises en fournissant ses services en vertu du protocole d'entente concernant le GTSR, la CCC est désormais encore mieux en mesure de cerner les besoins d'approvisionnement d'autres ministères fédéraux à vocation internationale et d'y répondre.

Le Plan d'entreprise 2008-09 indique que la Corporation entend développer son partenariat avec l'ACDI, qui œuvre dans de nombreux pays ayant besoin d'une solide expertise de la passation de contrats. À cette fin, la CCC a commencé à travailler avec l'ACDI de façon générale, mais elle espère tirer parti du succès du protocole d'entente conclu avec le MAECI pour tisser des liens plus solides avec l'Agence dans le domaine de l'approvisionnement, afin de consolider les réussites initiales de ces relations en 2008-09.

En effet, l'ACDI a retenu les services de la CCC à titre de gestionnaire de projet principal pour la 38e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la Banque de développement des Caraïbes (BDC), tenue à Halifax, en Nouvelle-Écosse, en mai 2008. Cette conférence a réuni plus de 350 participants : gouverneurs de la BDC, délégués, représentants de banques et observateurs nationaux et internationaux. Des personnalités de premier plan du monde des affaires des Caraïbes et du Canada atlantique y ont également assisté. Par sa participation à cet événement d'envergure internationale, la CCC a illustré sa volonté d'accroître les échanges internationaux du Canada avec les Caraïbes, aux côtés de l'ACDI.

De plus, la collaboration de la CCC avec ses partenaires du portefeuille du commerce international en 2008-09 en ce qui a trait à des initiatives telles que le nouvel aéroport international de Quito, la Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés et la stratégie renouvelée visant Cuba, contribue à la réalisation de son objectif, qui consiste à renforcer ses liens avec des partenaires clés et d'autres ministères fédéraux. D'ailleurs, en 2007, le MAECI a signé avec EDC et la CCC un protocole d'entente afin de tirer parti des synergies entre les trois organisations. Ce protocole d'entente a pour but d'accroître la coopération touchant l'échange de renseignements et

le repérage de nouvelles occasions d'affaires pour les exportateurs et les investisseurs canadiens. À l'appui de ce protocole d'entente, un Plan d'action coopératif a été conçu en vue de la réalisation d'initiatives précises, notamment la Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés.

Dans l'avenir, la CCC continuera d'intensifier sa collaboration avec le MAECI, EDC et l'ACDI, tout en cherchant d'autres ministères et organismes fédéraux qui pourraient utiliser ses services pour exécuter plus efficacement leurs programmes à l'étranger. Par exemple, la CCC mettra à profit sa relation avec le MAECI, alors que celui-ci commence à mettre sur pied la nouvelle Organisation de gestion des urgences internationales, qui constituera l'organisme du gouvernement du Canada chargé d'intervenir en cas d'urgence internationale. La Corporation continuera également de jouer un rôle d'agent d'intégration entre les ministères et organismes fédéraux, la société civile et le secteur privé dans les marchés émergents et en développement. À cette fin, la CCC réunira les acteurs clés dans des marchés précis afin de favoriser une meilleure compréhension et l'évolution des politiques et des programmes gouvernementaux canadiens dans l'intérêt des exportateurs et, par le fait même, de l'économie du Canada.

Réalisations par rapport aux objectifs : stratégie d'affaires et organisationnelle

Le succès de la stratégie d'affaires de la CCC en 2008-09 a été directement lié à la capacité de cette dernière de mener à bien toutes ses priorités organisationnelles. En particulier, les investissements de la CCC dans son infrastructure, notamment son cadre de GRE et son système de PRO, ont renforcé la capacité de la Corporation à fournir des services efficaces fondés sur la gestion du risque.

L'an dernier, la CCC s'est concentrée sur trois objectifs organisationnels principaux :

- réussir le lancement du nouveau système de PRO;
- lancer une initiative d'amélioration de la gestion des contrats;
- terminer la mise en œuvre du programme de GRE.

En outre, la Corporation a continué à parfaire son système de gestion du rendement et amorcé le travail en vue de déterminer et d'atteindre le niveau de capital permanent souhaitable ainsi que de renouveler sa stratégie en matière de ressources humaines et de se doter d'un processus d'analyse de l'environnement plus poussé.

Mise en œuvre réussie du système de PRO

Dans son Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à mettre en œuvre un nouveau système de GRE afin de se donner les outils nécessaires pour gérer et contrôler ses activités. Ce nouveau système est entré en service à la date fixée, soit le 1er avril 2008, avec toutes les fonctionnalités prévues et conformément aux budgets alloués. Ce projet a atteint ses trois objectifs premiers, soit l'amélioration des contrôles financiers, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la mise en place d'une plateforme exploitable à l'interne. De plus, la CCC a mené à bien une évaluation de suivi du système afin d'en améliorer les fonctionnalités.

Dans l'avenir, la CCC entend optimiser son système de PRO afin d'en améliorer les fonctions touchant la facilitation de projets et la gestion financière. De plus, la Corporation continuera de renforcer ses capacités internes pour soutenir le nouveau système et cherchera à accroître la fonctionnalité du système en y ajoutant un module de ressources humaines et un module de gestion des relations avec la clientèle (GRC).

Amélioration de la gestion des contrats

Dans son Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à mettre en place des politiques de passation de contrats plus rigoureuses en vue de mieux servir ses clients. Son objectif consistait à continuer de développer de solides pratiques de gestion des contrats de qualité supérieure, fondées sur l'établissement de dossiers bien documentés et un examen adéquat du risque. De plus, la CCC s'est engagée à étudier les initiatives d'amélioration des processus opérationnels (APO) et de gestion de la qualité pour identifier le façons d'améliorer continuellement le rendement organisationnel.

Conformément à cet engagement, la Corporation a produit et mis en place en 2008-09 un ensemble de politiques en matière de passation de contrats. Cet ensemble de politiques exprime clairement les orientations de la CCC et la recherche constante de l'excellence dans ses pratiques contractuelles. Cet ensemble est conforme à l'architecture normalisée des politiques de la CCC et se compose d'une série de politiques, de directives et de procédures propres aux unités, qui visent à procurer aux employés des instructions claires afin de fournir les services de la Corporation. La mise en œuvre de cet ensemble de politiques a permis d'améliorer les pratiques de passation de contrats de la CCC, comme cela a été noté dans l'examen spécial du BVG de 2009.

À l'avenir, un comité sur la structuration et la gestion des contrats assurera la continuité nécessaire au cours de la transition entre la phase de mise en œuvre et la phase de maintien et d'amélioration continue. De plus, pour renforcer les contrôles internes à l'égard des pratiques de passation de contrats, la Corporation a institué une politique sur la divulgation des fraudes ainsi qu'un *Code de conduite* et un *Code de déontologie des affaires*.

Suite à ces initiatives, la CCC a été en mesure d'atténuer efficacement ses risques, comme en témoigne la réduction des coûts contractuels excédentaires en 2008-09, une confirmation claire des améliorations apportées aux politiques et aux pratiques de gestion des contrats. Dans l'avenir, la Corporation continuera à optimiser les outils et les cadres essentiels à une gestion des contrats supérieure.

Achever la mise en œuvre de l'initiative d'amélioration de la gestion du risque de la CCC

Dans son Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à mettre en œuvre intégralement son initiative d'amélioration de la gestion du risque pour s'assurer que ses activités commerciales respectent les niveaux de tolérance au risque dans les trois grandes catégories de risques : stratégiques, opérationnels et transactionnels. Plus particulièrement, l'objectif de la CCC en 2008-09 était de réaliser la dernière phase de la mise en œuvre du programme de GRE, visant à garantir le respect des niveaux de tolérance au risque établis et l'amélioration continue des pratiques de gestion du risque à l'échelle de l'organisation.

La CCC a terminé la mise en œuvre de son initiative d'amélioration de la gestion du risque et est passée à la phase de « maintien », le risque étant intégré au cycle annuel de planification générale. En fait, les plans d'affaires 2008-09 de la Corporation prévoyaient une évaluation des risques, dont les résultats ont servi à établir le profil de risque de l'organisation. Pour valider le processus, la CCC a retenu les services d'un consultant pour examiner la mise en œuvre de sa GRE. Cet examen a permis de conclure que les objectifs énoncés pour la mise en œuvre du programme de GRE ont été atteints. La Corporation continuera à tirer parti de sa « table de gestion du risque », pour discuter des enjeux et des stratégies clés liés aux approches et aux capacités de la CCC en matière de gestion du risque.

Les contrôles internes ont également été renforcés suite au renouvellement et à la mise en œuvre de la Politique sur la délégation des pouvoirs financiers. Cette politique vise à doter la Corporation des contrôles financiers et de gestion nécessaires pour garantir que toutes les dépenses sont autorisées comme il se doit, protéger les actifs de la Corporation et permettre la production de documents financiers fiables destinés à une utilisation interne ou à une diffusion externe.

Initiatives à long terme

Système de gestion du rendement

Dans son Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à améliorer à long terme ses pratiques internes de gestion du rendement afin de mettre davantage en lumière les progrès qu'elle réalise à l'égard de ses objectifs prioritaires.

Bien que la CCC entreprenne continuellement des pratiques de gestion du rendement, les travaux en 2008-09 ont engendré des assises bien établies pour un cadre formel de gestion du rendement. Ceci a compris une structure de gouvernance solide et une approche tripartite de la planification stratégique qui met l'emphase sur des points de vue rapprochés et à moyen terme, intègre le rendement et le risque, et est imbriqué dans les plans d'affaires en continu sur trois ans. Grâce au réalignement de mesures existantes et une distinction plus claire entre les indicateurs et les résultats ciblés, la Corporation a pu se positionner afin de mieux surveiller et gérer sa performance en 2009-10.

Dans l'avenir, la CCC révisera ses indicateurs de rendement et explorera d'autres indicateurs qui pourraient mieux démontrer la contribution de la Corporation à la réalisation globale des objectifs, des politiques et des programmes du gouvernement du Canada. La CCC mettra aussi au point un cadre de haute-gestion du rendement afin de permettre à la Corporation de soutirer encore plus de bénéfices de ses principaux procédés et pratiques de gestion déjà en place. Ceci renforcera la possibilité de la CCC de soutenir l'excellence à long-terme en gestion du rendement et ainsi augmenter la valeur-ajoutée pour l'actionnaire et le client.

Stratégie de gestion financière à long terme

Dans son Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à estimer le capital permanent dont elle aurait besoin pour remplir son mandat. Pour tirer parti de ses points forts et de sa capacité à aider les exportateurs canadiens dans des marchés complexes, la Corporation doit bien définir sa propension à prendre des risques en fonction des bénéfices potentiels.

Les principaux efforts financiers en 2008-09 s'appuyaient sur le plan d'amélioration de la gestion financière inauguré en 2006-07. Sur cette base, la Corporation a déterminé le niveau de capital requis pour appuyer les objectifs futurs de la CCC. La Corporation a confié à des experts-conseils le soin d'examiner les pratiques qui ont cours dans le secteur financier pour mesurer les risques et lier ces risques aux niveaux de financement requis. La Corporation procède maintenant à une synthèse du rapport des experts-conseils et à la conception de stratégies de mesure du risque et de financement. La Corporation a également entrepris de diversifier son portefeuille de transactions pour atténuer le risque financier.

Dans l'avenir, la Corporation continuera à élaborer sa stratégie de gestion financière à long terme à la lumière de l'évaluation de sa structure financière et des bénéfices potentiels raisonnables. Elle veillera aussi à ce que ses efforts dans ce domaine demeurent conformes à son cadre de GRE.

Renouvellement de la stratégie de ressources humaines

Le Plan d'entreprise de 2008-09 fixait deux objectifs principaux dans le domaine des ressources humaines : le réexamen de la stratégie de la Corporation en matière de ressources humaines et le renforcement de son cadre de relations de travail.

Conformément à ces objectifs, en 2008-09, la Corporation a continué à parfaire ses pratiques en matière de ressources humaines par la création officielle d'un comité sur les ressources humaines composée de cadres supérieurs. Le but de cette table est d'améliorer la surveillance au niveau stratégique à des pratiques de la CCC en matière de ressources humaines en s'assurant qu'elles positionnent efficacement la Corporation dans des secteurs tel que l'apprentissage et le perfectionnement des compétences, la diversité et l'innovation. À ce jour, la table a produit un document sur le renouvellement de la politique d'apprentissage, un élément important de l'examen de la stratégie de ressources humaines de la CCC, qui sera examiné en consultation avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC). En outre, la Corporation a doté des postes clés vacants, maintenu en poste un effectif complet et remis en vigueur une cérémonie officielle de récompense et de reconnaissance des employés.

En ce qui concerne son cadre de relations de travail, la CCC a renforcé sa collaboration avec l'IPFPC en 2008-09 par l'entremise du Comité de consultation patronal-syndical (CCPS). Ce dernier a été établi dans la dernière convention collective pour faire en sorte que la Corporation puisse bénéficier de l'apport collectif de l'IPFPC et de la direction.

Dans l'avenir, la ressource la plus importante de la CCC demeurera son personnel et les connaissances de ce dernier. C'est pourquoi il sera de la plus haute importance pour la CCC de constamment recruter, retenir et former des employés motivés et compétents. Il reste aussi fondamental pour la Corporation de favoriser une culture interne fondée sur l'apprentissage continu, la participation active et un milieu de travail dynamique. Dans le contexte de l'examen continu de sa stratégie en matière de ressources humaines, la Corporation étudiera les éléments devant être actualisés afin que sa stratégie reste pertinente à court et à long terme. De plus, pour favoriser une culture de l'innovation, la Corporation renouvellera son système de récompenses pour les employés afin de stimuler l'innovation et l'excellence. En récompensant ses employés de cette façon, la Corporation s'assurera que son offre de services demeure efficace et pertinente dans le marché actuel.

Renforcement du processus d'analyse de l'environnement

Dans son Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à chercher à mieux comprendre le contexte dans lequel ses clients et elle-même évoluent en élaborant un modèle fondé sur le commerce d'intégration, en coopération avec ses partenaires de portefeuille, soit le MAECI et EDC. Des analyses ont été effectuées au sein de la Corporation afin d'illustrer comment ce phénomène s'applique à ses clients et à elle-même. La CCC s'est aussi engagée à chercher à renforcer ses liens avec d'autres ministères, y compris l'ACDI et Industrie Canada, pour définir le rôle qu'elle pourrait jouer dans un contexte commercial international en constante évolution.

Pour donner suite à cet engagement en 2008-09, la CCC s'est employée à favoriser une meilleure compréhension des besoins et des défis des exportateurs canadiens qui évoluent dans un marché international en constante mutation et s'est efforcée de promouvoir une offre de services efficace et une meilleure harmonisation des

Gracieusement fournie par la U.S. Air Force

politiques et des programmes gouvernementaux. Sur cette lancée, la Corporation a précisé sa proposition de valeur afin de mieux promouvoir son offre de services à titre d'outil d'atténuation du risque important pour les entreprises canadiennes ayant des activités internationales. À ce titre, la Corporation a été en mesure de bien définir son rôle spécialisé d'agent d'intégration aussi bien auprès du gouvernement que du secteur privé.

La CCC a pris des mesures en 2008-09 en vue de tirer parti de ses connaissances uniques du commerce d'exportation pour réaliser des analyses pertinentes au niveau des politiques et des dossiers d'actualité, dont elle a communiqué les résultats à ses partenaires fédéraux et aux exportateurs canadiens. Ainsi, la CCC s'est associée aux Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) en 2008 pour recueillir et partager des renseignements sur les besoins des exportateurs. La Corporation s'emploie à resserrer ces liens en établissant des partenariats avec les MEC pour plusieurs initiatives, telles qu'Affaires mondiales 20/20 en mai 2009. Ceci a permis de réunir des exportateurs et de mieux comprendre les difficultés qu'ils rencontrent et les occasions qui s'offrent à eux, de discuter plus en détail les lacunes potentielles dans l'élaboration de politiques gouvernementales et de proposer des solutions. La Corporation a également coopéré avec d'autres organismes, en particulier le Forum des politiques publiques (FPP), afin de se placer au premier rang des discussions sur les politiques gouvernementales concernant l'avenir du commerce mondial et pour ainsi mieux harmoniser les politiques du gouvernement du Canada avec les besoins des exportateurs.

Dans le but de renforcer son processus d'analyse de l'environnement, la Corporation a élaboré une méthode d'analyse intégrant la collecte de renseignements commerciaux, afin d'éclairer la stratégie de croissance de la Corporation. À titre d'exemple, les unités opérationnelles de la CCC procèdent maintenant à une analyse de l'environnement dans la planification de leurs activités. Les occasions d'affaires et les défis éventuels sont alors analysés, à la lumière du mandat de la CCC et de sa propension à prendre des risques, en vue de concevoir une solide stratégie organisationnelle quinquennale. En outre, la table sur l'Expansion des affaires a été créé dans le but de renforcer la stratégie de promotion de la CCC et de faire de cette dernière une organisation davantage axée sur le client. Ce groupe appuie la Corporation dans ses recherches de possibilités commerciales d'importance stratégique, qui permettent ainsi à la CCC de rencontrer ses objectifs mandatés. Les représentant de la CCC participent à des événements qui ont été recherchés et recommandés par ce groupe. Ces événements ont une importance primordiale car ils permettent à la Corporation d'augmenter son profil, miser sur des possibilités et bâtir et maintenir des relations importantes. Ces efforts ont non seulement permis d'harmoniser et de mieux soutenir les activités et les unités opérationnelles, mais ils ont également renforcé le processus général d'analyse de l'environnement de la CCC.

Dans le futur, la CCC ira de l'avant en accordant une importance renouvelée à l'expansion des affaires et approfondira ses examens et ses analyses de l'environnement. La Corporation s'emploiera à intensifier le dialogue avec les principaux acteurs des secteurs public et privé et explorera d'autres possibilités en vue d'élaborer des stratégies de commercialisation et de transfert de technologies de façon à mieux comprendre et soutenir les besoins des exportateurs. Enfin, la CCC établira des stratégies d'affaires propres à des régions, des secteurs et des pays, qui accorderont une place au gouvernement, à l'industrie et aux associations commerciales.

Initiatives courantes de la CCC

Responsabilité sociale des entreprises

Dans son Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à mettre en œuvre la deuxième phase de sa stratégie de RSE en améliorant ses pratiques de RSE et en examinant de nouvelles initiatives pour renforcer la Corporation. En 2003, le Conseil d'administration a chargé la Corporation de mettre en œuvre la première des deux phases d'une stratégie de RSE, par laquelle la CCC se préoccupe d'enjeux d'ordre éthique et environnemental. La Corporation a donc concentré ses efforts sur ces deux domaines prioritaires et a élaboré une clause sur la corruption, incluse dans tous ses contrats, une vision de la RSE, un énoncé des valeurs fondamentales, des politiques sur la gestion des ressources humaines et des mesures visant à renforcer la gouvernance.

Afin d'améliorer les pratiques de RSE de la CCC en 2008-09, la Corporation a élaboré et adopté un *Code de conduite* et un *Code de déontologie des affaires* en vue d'institutionnaliser davantage ses pratiques de RSE et d'aider ses employés et ses représentants à prendre des décisions éthiques. Ces codes régissent les comportements attendus à l'interne et à l'externe, en énonçant les engagements de la CCC en matière d'environnement, de corruption, de droits de la personne, de conflit d'intérêts et de confidentialité de l'information, ainsi que les attentes en ce qui a trait à la conduite éthique des employés. De plus, la CCC a rendu obligatoire la signature annuelle de ces codes pour s'assurer que ses employés en prennent connaissance.

Dans le futur, la CCC continuera à examiner et à améliorer ses pratiques de RSE, notamment grâce à l'élaboration d'un cadre de RSE.

Durabilité de l'environnement

Dans son Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à communiquer à l'interne son cadre d'examen environnemental, dans le contexte de son initiative d'amélioration de la gestion des contrats.

Lors de la mise en œuvre de la stratégie de RSE de la CCC en 2008-09, un cadre d'examen environnemental actualisé a été communiqué aux employés. Ce cadre a été élaboré en 2008-09 et sera lancé au début de 2009.

Dans le futur, la Corporation s'emploiera à harmoniser de façon continue son cadre d'examen environnemental avec les politiques environnementales du gouvernement du Canada à mesure qu'elles évolueront.

Gouvernance

Dans son Plan d'entreprise 2008-09, la CCC s'est engagée à continuer d'appliquer des normes élevées de gouvernance. La Corporation doit rendre des comptes à de nombreux intervenants; par conséquent, elle est tenue de mener ses activités d'une façon responsable et transparente.

Pour respecter cet engagement, la CCC a examiné et actualisé sa structure de gouvernance en 2008-09 afin de s'assurer que celle-ci est bien conforme et propice à l'orientation stratégique de ses activités et son désir constant d'améliorer la qualité.

De plus, dans le cadre de ses initiatives de responsabilité sociale, la Corporation a continué de maintenir un haut niveau de gouvernance organisationnelle en 2008-09 en veillant à :

- maintenir l'indépendance du Conseil d'administration;
- évaluer le Conseil d'administration;
- tenir des réunions régulières du Conseil;
- mettre à la disposition du public les renseignements sur le budget de l'organisation;
- faire preuve de responsabilité sur le plan de la gestion financière;
- entretenir des relations harmonieuses entre le Conseil et la direction;
- mobiliser les intervenants;
- appliquer des pratiques rigoureuses de planification et de production de rapports;
- faire du développement professionnel.

Le Conseil d'administration a soigneusement étudié les lignes directrices figurant dans le *Cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada* et respecte entièrement toutes les mesures pertinentes qui s'appliquent à la Corporation. La CCC respecte la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'accès à l'information et la Loi fédérale sur la responsabilité* et a mis en œuvre une procédure interne sur la dénonciation afin de se conformer à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, qui vient d'être adoptée. En outre, elle s'efforce de faire participer davantage l'actionnaire et les parties intéressées en tenant sa première rencontre publique annuelle en mai 2008 et sa deuxième rencontre publique annuelle en février 2009. Ces événements ont attiré de nombreux intéressés, dont des représentants de ministères clés du gouvernement, d'ambassades, ainsi que des attachés militaires, des fournisseurs importants et des particuliers.

À l'avenir, la CCC continuera de maintenir un haut niveau de gouvernance interne en examinant régulièrement son cadre de gouvernance pour s'assurer que ses différents éléments répondent à ses besoins opérationnels, tout en respectant les principes directeurs du gouvernement sur la gouvernance des organismes publics.

Indicateurs de rendement 2008-09

En tant que société d'État, la CCC contribue à l'atteinte des objectifs globaux du gouvernement du Canada tout en maintenant une saine situation financière. Ainsi, la Corporation a élaboré un ensemble d'indicateurs de rendement, qui se répartissent en quatre grandes catégories visant à mesurer sa contribution aux objectifs d'intérêt public, sa situation financière, l'état d'avancement de sa stratégie d'affaires et celui de sa stratégie organisationnelle. Les indicateurs de rendement sont fondés sur les obligations de la CCC à l'égard du gouvernement du Canada, telles qu'elles sont énoncées dans les engagements que la Corporation a pris auprès du Conseil du Trésor.

Mesures d'intérêt public

Résultats immédiats ou extrants	Justification	Indicateurs de rendement	2006-07 Résultats	2007-08 Résultats	2008-09 Plan	2008-09 Résultats
Aider les entreprises canadiennes à effectuer des exportations qui ont pour effet d'augmenter l'activité économique et l'emploi au Canada.	Les indicateurs couvrent l'aide apportée par la CCC aux exportateurs canadiens, ce qui constitue le cœur du mandat de la Corporation.	Chiffre d'affaires (total)	1,2 G$	1,5 G$	1,3 G$	1,8 G$
		Défense	1,1 G$	1,4 G$	1,2 G$	1,7 G$
		Marchés émergents et en développement	52 M$	94 M$	71 M$	114 M$
		Nombre d'exportateurs canadiens utilisant les services contractuels de la CCC (total)	197	195	195	197
		Défense	158	155	155	131*
		Marchés émergents et en développement	39	40	40	66**
Établir des relations internationales et inter organisationnelles plus solides.	Les indicateurs couvrent la contribution de la CCC au resserrement des relations avec les partenaires fédéraux.	Valeur en dollars des contrats de maître d'œuvre de la défense	863 M$	1214 M$	878 M$	1577 M$
		Valeur en dollars des services d'approvisionnement de la défense	127 M$	80 M$	187 M$	56 M$
		Valeur en dollars des contrats de maître d'œuvre des MED	132 M$	123 M$	271 M$	232 M$
		Valeur en dollars des services d'approvisionnement des MED	6 M$	8 M$	15 M$	9 M$

*La réduction est due à la consolidation au sein de l'industrie de la défense.

** L'augmentation est due aux activités d'approvisionnement pour le compte d'autres ministères du gouvernement.

Mesures financières

Résultats immédiats ou extrants	Justification	Indicateurs de rendement	2006-07 Résultats	2007-08 Résultats	2008-09 Plan	2008-09 Résultats
Gérer les risques et les coûts au nom du gouvernement du Canada.	Les indicateurs dressent le portrait de la situation financière globale de la CCC.	Excédent de fonctionnement	3,5 M$	2,5 M$	0,5 M$	1,0 M$
		Bénéfices non répartis*	34 M$	36,5 M$	38,3 M$	37,5 M$
		Ratio : dépenses indirectes/dépenses totales	34 %	38 %	37 %	42 %
		Ratio : coûts contractuels supplémentaires/ sommes facturées	0,4 %	0,03 %	0,04 %	(0,04) %
		Ratio : revenus nets/ frais de fonctionnement	45,8 %	43,8 %	38,5 %	38,5 %
Conclure davantage de contrats de qualité avec des acheteurs étrangers.	Les indicateurs visent à évaluer l'efficacité des processus internes permettant la prestation de services de passation de contrats de haute qualité aux exportateurs.	Nombre moyen de jours pour faire les paiements après approbation du DoD	31	30	30	31
		Pourcentage de fournisseurs payés à l'échéance sur les contrats non liés à l'APPD	95 %	96 %	97 %	97 %

*Réitérés pour refléter un changement à la politique comptable.

Stratégie d'affaires

Résultats immédiats ou extrants	Justification	Objectifs de la stratégie d'affaires pour 2008-09	Rendement par rapport aux objectifs
Une stratégie d'affaires pour l'unité opérationnelle de la Défense qui place la CCC sur la voie de la réussite.	Les indicateurs évaluent l'état d'avancement des objectifs de la stratégie d'affaires de la CCC pour l'unité de la Défense.	700 millions $ dans le secteur d'activité relatif à l'APPD en 2008-09.	Atteint près de 1,7 milliard dans le secteur de l'APPD en 2008-09.
		200 millions $ avec des acheteurs étrangers autres que le DoD.	Atteint environ 28 millions $ avec des acheteurs étrangers autres que le DoD. Des décisions au sujet de 172 millions $ ont été reportés en 2009-10.
		Accroître, de un à trois, le nombre de pays qui font appel à la Corporation pour ses services d'approvisionnement.	Au moins trois pays ont fait appel aux services d'approvisionnements de la CCC en 2008-09.
		Réaliser une importante transaction par l'intermédiaire de la FMS américaine, tout en maintenant le même niveau de service pour les autres transactions.	La dernière phase de négociations est entamée pour une importante transaction par l'intermédiaire de la FMS, tout en maintenant le même niveau de service pour les autres transactions.
Une stratégie d'affaires pour l'unité opérationnelle des MED qui place la CCC sur la voie de la réussite.	Les indicateurs évaluent l'état d'avancement des objectifs de la stratégie d'affaires de la CCC pour l'unité des MED.	Sélection et développement d'au moins deux marchés pilotes à la fin de la première année de mise en œuvre de la stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés.	Sélection de trois marchés pilotes aux fins de développement – Panama, Pérou et Colombie.
		Réduction à 20 millions $ du pouvoir d'emprunt du Programme de transaction commerciale des produits des Caraïbes (PTCPC).	A réussi à réduire à 20 millions $ le pouvoir d'emprunt du PTCPC au 1er avril 2008.
		Maintien à 1,3 million $ des recettes des activités menées à Cuba.	La CCC a accru de 25 % les recettes des activités menées à Cuba en 2008-09.
		Succès du PE avec le MAECI avec des recettes de 700 000 $.	Le PE avec le MAECI a généré plus de 1 million $.

Stratégie organisationnelle

Résultats immédiats ou extrants	Justification	Objectifs de la stratégie organisationnelle pour 2008-09	Rendement par rapport aux objectifs
Une stratégie organisationnelle qui permet à la CCC de mener à bien sa stratégie d'affaires.	Les indicateurs évaluent l'état d'avancement des objectifs de la stratégie organisationnelle de la CCC.	Mise en œuvre réussie de la PRO, amélioration de la gestion des contrats, et amélioration de la gestion des risques.	La CCC a réussi la mise en œuvre de ses trois initiatives clés.
		Bonnes relations avec l'IPFPC qui seront mises en évidence par un nombre restreint de plaintes et des réunions régulières du CCPS.	Le CCPS a élaboré conjointement le mandat convenu. Le comité a établi un cadre et un processus pour ses prochaines réunions de façon à tenir des discussions sur des questions d'intérêt mutuel. En dehors de ces réunions officielles, l'IPFPC et la CCC se sont réunis, au besoin, pour discuter de questions de relations de travail et de préoccupations des employées, ce qui a permis un degré élevé de résolution des différends potentiels à l'amiable.
		Conformité aux *Lignes directrices sur la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du Conseil du Trésor.	La CCC a tenu deux rencontres publiques annuelles en 2008-09, et est maintenant entièrement en conformité avec les lignes directrices sur la gouvernance du Conseil du Trésor.

Commentaires et analyse de la direction

Faits saillants

Les résultats nets des opérations et le résultat étendu de la CCC pour l'exercice 2008-09 ont totalisé 1 million de dollars, tandis qu'ils s'élevaient à 2,5 millions de dollars en 2007-08. Cette baisse de 1,5 million de dollars par rapport à l'exercice précédent, soit un recul de 60 %, est attribuable au déclin de 1 million de dollars des revenus nets, conjugué à une hausse des charges totales de 0,5 million de dollars. Cette baisse des revenus nets s'explique par la chute de 1,6 million de dollars du produit d'intérêts, causée par le faible rendement des placements de la CCC sous l'effet du recul marqué des taux d'intérêt au cours de l'exercice. Cette baisse a été compensée en partie par la hausse de 0,6 million de dollars des gains de change. Quant aux charges totales, la hausse de 1,7 million de dollars des charges administratives, découlant surtout de l'augmentation de la rémunération à mesure que la Corporation a continué de se doter d'un effectif complet, a été contrebalancée en partie par la diminution de 1,2 million de dollars des coûts contractuels supplémentaires et frais connexes. Le règlement de certains contrats problématiques a permis le recouvrement d'une somme de 0,7 million de dollars en coûts contractuels supplémentaires et frais connexes en 2008-09. Ce recouvrement témoigne des efforts soutenus de la Corporation au niveau de l'amélioration de la gestion du risque.

Par le passé, plusieurs gros contrats ont compté pour une part importante de certains postes des états financiers de la Corporation. L'an dernier n'a pas fait exception puisqu'en juillet 2008, le gouvernement américain a modifié sa stratégie en Afghanistan. Le département de la Défense des États-Unis a déterminé que le RG-31, un véhicule blindé résistant aux mines et protégé contre les embuscades, assemblé par General Dynamics Land Systems (GDLS) était le véhicule à privilégier en Afghanistan. Par conséquent, en 2008-09, GDLS a renforcé ses chaînes de production afin d'être en mesure de fabriquer et de livrer rapidement 773 véhicules supplémentaires évalués à 745,5 millions de dollars. Ce contrat a eu une importante incidence positive sur les états financiers de la Corporation, puisque les livraisons facturées au cours des quatre derniers mois de l'exercice se sont élevées à 488,2 millions de dollars pour des véhicules MRAP.

La Corporation conclut avec les acheteurs étrangers un contrat qui est assorti d'un contrat de compensation d'une valeur équivalente avec l'exportateur canadien. Ainsi, la CCC dispose d'une protection naturelle contre les variations de change qui pourraient autrement influer sur les résultats nets des opérations et le résultat étendu. Cependant, en raison de la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain, qui est passé de 0,9742 $US (1,0265 $CAN), au 31 mars 2008, à 0,7928 $US (1,2613 $CAN), au 31 mars 2009, certains montants des états financiers ont augmenté par rapport à l'exercice précédent.

On trouvera ci-dessous une analyse détaillée des faits saillants de la situation financière de la CCC en 2008-09.

Analyse de l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis

Résultats sommaires

(en millions de dollars)	2008-09	2007-08
Opérations commerciales	1 881,8	1 432,7
Marge brute	7,8	7,9
Produits nets	8,9	9,9
Charges totales	23,1	22,5
Crédit parlementaire	15,2	15,2
Résultats nets des opérations et résultat étendu	1,0	2,5

Produits

En 2008-09, les opérations commerciales se sont élevées à 1 881,8 millions de dollars, comparativement à 1 432,7 millions de dollars en 2007-08, soit une hausse de 31 %. Ces opérations englobent les sommes facturées par la CCC pour les travaux effectués dans le cadre des contrats signés en cours d'exécution, les frais de service et les produits du service d'escompte fournisseur offert aux exportateurs. La valeur des opérations a crû de 449,1 millions de dollars (32 %) par rapport à l'exercice antérieur. Cette hausse globale s'explique par l'augmentation des sommes

facturées relativement aux commandes de véhicules blindés RG-31 MRAP du département américain de la Défense et à d'autres transactions en vertu de l'APPD, qui ont progressé respectivement de 244,3 millions de dollars (47 %) et de 169,2 millions de dollars (29 %) par rapport à 2007-08. La dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain a entraîné une hausse des sommes facturées de 163,0 millions de dollars (10 %). Les fluctuations du taux de change ont cependant un impact négligeable sur les frais de service, qui sont en grande partie rattachés à des transactions en dollars canadiens.

La marge brute, principalement attribuable aux frais de service, s'est établie à 7,8 millions de dollars, soit une baisse de 1 % par rapport à l'exercice précédent. La CCC n'exige des frais que pour les services qui ne sont pas offerts dans le cadre de l'APPD, les services fournis au titre de l'APPD étant financés par des crédits parlementaires. En 2008-09, 19 % des sommes facturées par la Corporation ont été assorties de frais de service, comparativement à une proportion de 23 % en 2007-08. Des frais de service de 7,6 millions de dollars, soit 4,2 millions de dollars (55 %) ont été générés des opérations liées aux transactions de financement structuré de la CCC et 2,2 millions de dollars (29 %), des transactions associées à ses services d'approvisionnement. La marge brute n'a pas été touchée par les variations de change, les sommes facturées ayant été annulées par les coûts équivalents liés aux opérations commerciales.

Les produits nets, constitués de la marge brute, des produits d'intérêts nets et des pertes de change, se sont élevés à 8,9 millions de dollars en 2008-09, comparativement à 9,9 millions de dollars en 2007-08, soit un recul de 1 million de dollars (10 %). En plus d'une légère régression de la marge brute, la diminution des produits nets est principalement due à une baisse de 1,6 million de dollars du produit net d'intérêts, qui est passé de 2,6 millions de dollars en 2007-08 à 1 million de dollars en 2008-09. Ces résultats sont attribuables au rendement inférieur des placements en raison de la baisse marquée des taux d'intérêt au cours de l'année. Ces résultats ont été compensés en partie par un gain de change de 0,6 million de dollars par rapport à l'exercice antérieur, puisqu'une perte de 0,5 million de dollars a été constatée en 2007-08 alors qu'un gain de 0,1 million de dollars a été comptabilisé en 2008-09. Les soldes en devises étrangères à découvert ont été surveillés de près et maintenus à des niveaux négligeables, malgré les fluctuations du dollar canadien par rapport au dollar américain.

Charges

En 2008-09, les charges totales se sont élevées à 23,1 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 0,5 million de dollars (2 %) par rapport à 2007-08. La hausse des charges administratives de 1,7 million de dollars a été en partie annulée par une diminution de 1,2 million de dollars des coûts contractuels supplémentaires et frais connexes. Les charges sont surtout acquittées en dollars canadiens et ne sont pas touchées par les fluctuations du taux de change. Les charges administratives comprennent les principaux éléments suivants :

- La compensation des effectifs de 12,3 millions de dollars a augmenté de 1,2 million de dollars (11 %) par rapport au montant dépensé en 2007-08. La CCC, fidèle à son plan sur deux ans qui vise à la doter des capacités et compétences qui lui sont nécessaires afin d'offrir ses services de façon efficace, a fait passer son personnel d'une moyenne de 109 employés en 2007-08 à 114 en 2008-09. D'autre part, cette hausse tient également compte des répercussions de la mise en œuvre des dispositions d'une nouvelle convention collective conclue avec les employés syndiqués de la CCC.

- Les frais de service négociés devant être versés à TPSGC pour les services de gestion de contrats en vertu de l'APPD en 2008-09 ont été de 4 millions de dollars, soit le même montant qu'en 2007-08.

- Les frais de location et les frais connexes ont totalisé 1,5 million de dollars, comme en 2007-08.

- Les frais de déplacement, engagés surtout pour les besoins opérationnels relatifs à l'obtention ou à la gestion des contrats internationaux de la CCC, se sont chiffrés à 1,4 million de dollars, soit 0,2 million de dollars (14 %) de plus qu'en 2007-08.

- Le coût des consultants embauchés en plus de l'effectif de la CCC pour exécuter des mandats exigeant des compétences particulières s'est chiffré à 1,4 million de dollars, ce qui représente une baisse de 0,1 million de dollars (8 %) par rapport à 2007-08.

- L'amortissement des actifs immobilisés associés à des améliorations du système de gestion financière et de gestion des contrats ainsi que des améliorations locatives s'est chiffré à 0,7 million de dollars, soit une hausse de 0,4 million de dollars (154 %) par rapport à 2007-08. Cette hausse est le résultat du nouveau système de PRO mis en œuvre le 1er avril 2008, et dont l'amortissement a commencé en 2008-09.
- Les autres charges liées aux effectifs, qui comprennent la formation et le coût du personnel temporaire, se sont établies à 0,6 million de dollars, soit le même montant qu'en 2007-08.
- Le coût du matériel informatique, des logiciels et des services de soutien, abstraction faite des coûts du personnel de gestion de l'information inclus dans l'effectif de la CCC ou des consultants, ont représenté des charges de 0,5 million de dollars, soit une baisse de 0,1 million de dollars (10 %), comparativement à 2007-08.
- Les charges pour les communications d'entreprise, qui incluent les coûts de marketing, de publicité et de la conception et d'impression du matériel promotionnel, se sont élevées à 0,4 million de dollars, soit un montant équivalent à celui de 2007-08.
- Les charges diverses, qui incluent les frais de télécommunications et les frais bancaires, ont totalisé 1 million de dollars, une augmentation de 0,1 million de dollars (17 %) par rapport aux montants engagés en 2007-08.

La CCC a fait état d'un recouvrement de 0,7 million de dollars au titre des coûts contractuels supplémentaires et frais connexes. Même si elle a inscrit des charges de 0,5 million de dollars, qui correspondent à la meilleure estimation par la direction des coûts supplémentaires que la Corporation devra probablement engager pour respecter ses obligations contractuelles, ce montant a été annulé par les redressements des provisions, s'établissant à 1,2 million de dollars, comptabilisés durant l'exercice. Ces redressements ont été établis après le règlement de certains contrats problématiques, prévoyant le versement de sommes dues aux fournisseurs canadiens en vertu des règlements conclus.

La CCC exerce une étroite surveillance de ses frais d'administration. Elle utilise le ratio entre ses frais d'administration et ses opérations commerciales pour mesurer l'efficacité avec laquelle elle gère ses dépenses. Son objectif de ne pas dépasser 2 % a été atteint au cours de l'exercice venant de se terminer, tout comme en 2007-08.

Crédits parlementaires

La CCC reçoit un crédit parlementaire annuel de référence (qui exclut des crédits supplémentaires exceptionnels pour des accords liés aux négociations collectives). En 2008-09, le crédit parlementaire annuel de référence de la CCC était de 15,2 millions de dollars, comme en 2007-08.

Analyse du bilan

Situation financière sommaire

(en millions de dollars)	2008-09		2007-08	
Actif total	861,9	$	550,1	$
Passif total	814,4	$	503,6	$
Avoir du Canada	47,5	$	46,5	$

Au 31 mars 2009, l'actif total de la CCC s'élevait à 861,9 millions de dollars, une hausse de 57 % par rapport au 31 mars 2008. La variation annuelle des comptes débiteurs s'est chiffrée à 282,8 millions de dollars, et représente 91 % de la variation de l'actif total. Des 543,3 millions de dollars en comptes débiteurs, la somme de 291,2 millions de dollars (54 %) est liée à la livraison des véhicules blindés résistants aux mines et protégés contre les embuscades RG-31. La dépréciation du dollar canadien a entraîné une hausse de l'actif total de 138,2 millions de dollars (16 %), selon la comparaison annuelle des taux de change, à la fin mars, utilisée pour convertir les actifs.

Au 31 mars 2009, le passif total de la CCC s'établissait à 814,4 millions de dollars, soit une hausse de 62 % par rapport au 31 mars 2008. La variation annuelle de 265,1 millions de dollars des comptes créditeurs et des charges à payer représente 85 % de la variation du passif total. Des 535,5 millions de dollars de comptes créditeurs et charges à payer, la somme de 291,6 millions de dollars ou 54 %, est attribuable à la livraison des véhicules blindés résistants aux mines et protégés contre les embuscades RG-31. La dépréciation du dollar canadien a entraîné une hausse du passif total de 135,3 millions de dollars (16 %), selon la comparaison annuelle des taux de change utilisée à la fin de l'exercice pour convertir les éléments de passif.

À titre d'intermédiaire commercial international, la CCC compense en grande partie ses actifs liés au commerce par des engagements équivalents. Les comptes débiteurs des clients étrangers et les paiements progressifs aux exportateurs canadiens sont normalement compensés par les comptes créditeurs et les charges à payer aux exportateurs canadiens, de même que par les paiements progressifs des clients étrangers.

Des 166,5 millions de dollars en avances des clients, 148,6 millions de dollars (89 %) (93% en 2007-08) sont liés à six projets de vente à la Norvège, à la Colombie, à la République dominicaine, à l'Équateur et au MAECI. En ce qui concerne le MAECI, les montants sont rattachés à un certain nombre d'ASA. De ces avances provenant des clients, une part importante, soit 114,7 millions de dollars, a été transférée aux fournisseurs, représentant 69 % (98 % en 2007-08) des avances aux fournisseurs.

De temps à autres, la CCC a besoin d'autres fonds de roulement pour combler les écarts temporaires entre ses créditeurs et ses créances relativement à son programme principal de l'APPD. La CCC a obtenu du ministre des Finances le pouvoir de contracter des emprunts commerciaux jusqu'à concurrence de 40 millions de dollars pour 2008-09, afin d'être en mesure de gérer de tels écarts.

Les immobilisations de la CCC ont diminué de 0,4 million de dollars en 2008-09. Au cours de l'exercice, la Corporation a capitalisé des coûts de 0,3 million de dollars associés à la mise au point du nouveau système de PRO. Des amortissements de 0,6 million de dollars liés au nouveau système et de 0,1 million de dollars lié aux améliorations locatives des propriétés à bail ont été inscrits en 2008-09.

La provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes de la CCC a diminué de 3,6 millions de dollars en 2008-09. Cette baisse est attribuable à des décaissements de 3,5 millions de dollars pour le règlement de contrats non exécutés par des exportateurs canadiens. Le solde de 0,1 million de dollars représente la diminution nette des ajustements, décrite dans l'analyse de l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis.

En 2008-09, la valeur de l'avoir du gouvernement du Canada dans la CCC était de 47,5 millions de dollars, une hausse de 1 million de dollars (pour plus de détails, voir l'analyse de l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéficies non répartis). L'avoir de la CCC constitue une sûreté contre le risque commercial normal lié à son portefeuille de contrats non exécutés qui totalisaient environ 2,2 milliards de dollars à la fin de l'exercice.

Analyse de l'état des flux de trésorerie

Sommaire des flux de trésorerie

(en millions de dollars)	2008-09		2007-08	
Activités d'exploitation	3,7	$	(21,7)	$
Activités d'investissement	(0,3)	$	(2,7)	$
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie	0,1	$	(0,6)	$

Au 31 mars 2008, les dépôts en espèces et à court terme étaient supérieurs de 3,5 millions de dollars aux dépôts de l'exercice précédent.

Activités d'exploitation

En 2008-09, la CCC a tiré 3,7 millions de dollars en espèces de ses activités d'exploitation, alors qu'elle avait utilisé 21,7 millions de dollars en 2007-08. Cette hausse est attribuable à divers facteurs, notamment :

- La somme de 25,4 millions de dollars a été encaissée en raison d'avances venant de gouvernements étrangers qui n'ont pas été transférées aux exportateurs canadiens en 2008-09. Par mesure d'atténuation des risques, dans certains projets, les paiements anticipés aux exportateurs canadiens effectués par les clients étrangers sont retenus par la CCC, puis libérés après la livraison des produits ou services visés par le contrat. Dans certains cas, l'intérêt couru sur les sommes retenues est versé à l'exportateur canadien.

- La somme de 17,8 millions de dollars a été utilisée pour combler les écarts temporaires entre le moment où la CCC recouvre ses créances et où elle doit payer ses comptes créditeurs. Cette situation se produit surtout dans le cadre des opérations au titre de l'APPD et de certains accords de services d'approvisionnement, aux termes desquels la Corporation s'est engagée par contrat à payer l'exportateur dans les 30 jours suivant la réception de la facture, quel que soit le moment où la somme est réglée par le client étranger.

- Une somme de 3,6 millions de dollars a été utilisée au titre de la provision pour coûts supplémentaires et frais connexes, principalement en raison des décaissements en espèces liés au règlement des contrats non exécutés par les exportateurs canadiens.

- Une somme de 2 millions de dollars a servi à combler les écarts temporaires entre la réception des paiements progressifs de clients étrangers et le versement des paiements progressifs aux exportateurs canadiens. Cette situation se présente surtout dans le cadre des opérations au titre de l'APPD, car il arrive que le gouvernement américain recouvre les paiements progressifs une fois les livraisons exécutées et confirmées, et ce, selon des montants qui diffèrent des paiements progressifs effectués par la CCC sur les décaissements versés aux exportateurs canadiens, au moment de la livraison.

- Une somme de 0,9 million de dollars a été encaissée en raison de la hausse des bénéfices non répartis présentée dans l'analyse de l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis.

- Finalement, la somme de 0,8 million de dollars a été encaissée au titre des variations des actifs et passifs à long terme.

Activités d'investissement

Comme l'indique l'analyse du bilan, la Corporation a capitalisé des coûts de 0,3 million de dollars associés à la mise au point de son nouveau système au cours de 2007-08.

Comparaison avec le Plan d'entreprise 2008-09 à 2012-13

Atteignant 1 873,9 millions de dollars, les sommes facturées ont dépassé de 522,4 millions de dollars (39 %) le montant prévu, en raison des facturations de 767,3 millions de dollars liées à un certain nombre de contrats portant sur des VBL, dont les RG-31 MRAP, qui ont été supérieures de 637,4 millions de dollars (491 %) au montant prévu. Ce dépassement a été partiellement contrebalancé par des résultats plus bas que prévu de 115 millions de dollars dans d'autres secteurs d'activité. Au moment de la rédaction du Plan d'entreprise 2008-09 à 2012-13, le département américain de la Défense avait clairement indiqué n'avoir plus besoin de véhicules RG-31 MRAP; toutefois, comme on l'expose dans les faits saillants, en juillet 2008, le département a modifié sa stratégie à l'égard de l'Afghanistan. En raison de ce besoin urgent, l'accélération des chaînes de production en 2008-09 a permis de produire et de livrer rapidement 773 véhicules additionnels non prévus.

Les frais de service de 7,6 millions de dollars ont dépassé les prévisions de 1,3 million de dollars (20 %), en raison essentiellement du programme de financement structuré de la Corporation. Les gains d'intérêt de 1 million de dollars ont été inférieurs au montant prévu de 1,5 million de dollars en raison du rendement considérablement inférieur des placements de la CCC. L'écart représentait 91 % du manque à gagner total au titre du produit d'intérêts.

La CCC a comptabilisé un gain sur les opérations de change de 0,1 million de dollars. La Corporation n'avait prévu au budget aucun montant à ce titre, étant donné qu'elle avait l'intention de surveiller les soldes de devises non couvertes et de les maintenir à des niveaux négligeables afin de réduire au minimum l'incidence des fluctuations monétaires. Toutefois, le dollar canadien s'est déprécié par rapport au dollar américain, passant de 0,9742 $US (1,0265 $CAN) au 31 mars 2008 à 0,7928 $US (1,2613 $CAN) au 31 mars 2009.

Les coûts contractuels supplémentaires et les frais connexes ont été inférieurs de 1,2 million de dollars aux niveaux prévus. Cet écart reflète les améliorations aux processus, particulièrement la mise en œuvre du cadre de GRE de la Corporation au cours des derniers exercices.

Les frais d'administration de 23,8 millions de dollars ont dépassé de 0,4 million de dollars (2 %) le montant prévu de 23,4 millions de dollars. Des hausses imprévues du passif général pour les avantages sociaux futurs et les soldes de congés non utilisés s'élevant à plus de 0,3 million de dollars ont contribué à cet écart défavorable. Bien que le montant réel des frais d'administration se soit avéré légèrement supérieur au montant prévu, le ratio réel entre ces frais et les opérations commerciales pour 2008-09, qui s'est établi à 1,3 %, s'est avéré inférieur au taux prévu de 1,7 %.

Perspectives pour 2009-10 dans le Plan d'entreprise

La CCC prévoit que les résultats nets des opérations et le résultat étendu atteindront 0,7 million de dollars en 2009-10, soit 0,3 million de dollars de moins qu'en 2008-09. Ces résultats correspondent aux montants des excédents d'exploitation réalisés par la Corporation par le passé.

En 2009-10, les produits nets devraient s'établir à 9,9 millions de dollars, soit 1 million de dollars de plus qu'en 2008-09, en raison surtout d'une hausse prévue du montant total des frais de service. Les programmes de services d'approvisionnement et de financement structuré de la Corporation devraient générer des produits similaires ou supérieurs à ceux de 2008-09. En outre, la conclusion anticipée de plusieurs contrats dans le secteur d'activités des marchés émergents et en développement et le nouveau rôle de maître d'œuvre sur les marchés des Caraïbes devraient faire passer les frais de service à des niveaux record. Le produit d'intérêt net de 1,2 million de dollars devrait être un peu plus élevé qu'en 2008 09 à mesure que l'économie se redressera, puisqu'une légère hausse des taux d'intérêt est prévue pour la fin de 2009-10. Il ne devrait pas y avoir de pertes de change, le dollar canadien se stabilisant par rapport au dollar américain. De plus, les soldes en devises étrangères à découvert feront l'objet d'une surveillance et seront maintenus à des niveaux négligeables.

En ce qui a trait aux charges de la CCC, les coûts contractuels supplémentaires et les frais connexes devraient s'élever à 0,5 million de dollars, ce qui correspond à la meilleure estimation des coûts supplémentaires que la Corporation devra probablement engager pour respecter ses obligations contractuelles. Cette estimation est fondée sur le portefeuille de projets en cours et potentiels à faible risque de la CCC et sur la confiance en son cadre de GRE de la Corporation et de la mise en œuvre d'initiatives visant à améliorer la diligence raisonnable dans l'exécution des contrats et les pratiques de gestion de ceux-ci. Les frais de service versés à TPSGC devraient s'élever à 4 millions de dollars, comme en 2008-09. Les charges d'exploitation devaient augmenter légèrement pour atteindre 19,9 millions de dollars, une hausse de 1 % par rapport au montant de 19,8 millions de dollars de 2008-09. La Corporation réorganisera son budget de charges d'exploitation afin de limiter toute hausse globale et de couvrir la hausse de la rémunération de l'effectif, puisqu'elle continue d'embaucher du personnel afin de s'assurer d'avoir la capacité et les compétences requises pour atteindre ses objectifs commerciaux. La dépense d'amortissement sera la même qu'en 2008-09, soit 0,7 million de dollars, alors que la Corporation amorce sa deuxième année entière d'amortissement des coûts immobilisés associés au nouveau système de PRO déployé en 2007-08.

La CCC recevra un crédit parlementaire de 15,2 millions de dollars en 2009-10, soit le même montant réel qu'en 2008-09.

Convergence avec les Normes internationales d'information financière

Le Conseil des normes comptables (CNC) de l'Institut canadien des comptables agréés a adopté une stratégie de convergence des Principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada avec les Normes internationales d'information financière (IFRS). De fait, les IFRS deviendront les PCGR au Canada. Les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes, y compris les sociétés d'État fédérales et territoriales, seront tenues d'adopter les IFRS pour les périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1er janvier 2011, ce qui comprend la présentation du bilan d'ouverture en date du 1er avril 2010 et de présenter des résultats financiers comparatifs pour au moins un exercice précédent.

À ce jour, la CCC a effectué un diagnostic IFRS dans le but d'évaluer les principales différences d'ordre général entre les normes comptables de la Corporation et les IFRS. Chaque norme des IFRS a été classée selon son impact potentiel sur les résultats financiers de la Corporation, ainsi que sur le niveau de complexité de mise en œuvre anticipé. La Corporation ne s'attend pas à ce que les changements requis aux politiques comptables aient des répercussions importantes sur ses résultats financiers. Par contre, des divulgations additionnelles seront requises dans les notes aux états financiers. La CCC a également achevé un plan détaillé de transition aux IFRS, qui a été passé en revue par le Comité de vérification du Conseil d'administration. Ce plan porte sur l'étendue, les objectifs, les enjeux, la gouvernance de projet, les ressources et l'échéancier nécessaires pour l'analyse de chaque norme des IFRS afin d'assurer une transition réussie aux IFRS. À l'heure actuelle, la CCC accomplit les premières étapes des phases d'élaboration de solutions et de mise en œuvre, tout en évaluant les répercussions de ces changements comptables et des nouvelles divulgations sur ses systèmes internes, ses processus et ses procédures pour identifier les modifications éventuelles requises. La Corporation s'engage à effectuer la transition dans les délais prescrits par le CNC et communiquera plus de détails au sujet de son plan de mise en œuvre des IFRS dans son rapport annuel 2009-10 et une analyse de l'incidence quantitative dans son rapport annuel 2010-11.

Gestion du risque

Aperçu

La CCC est exposée à toute une série de risques dans le cadre de l'exécution de son mandat, qui est de promouvoir et de faciliter le commerce international pour le compte des exportateurs canadiens. Une gestion efficace de ces risques est essentielle à l'atteinte de ses objectifs. La CCC a créé un cadre complet de gestion du risque d'entreprise. Ce cadre définit les trois grandes catégories de risques auxquelles la Corporation doit faire face et décrit les processus de gestion du risque dans les secteurs suivants : détermination, évaluation, réaction, contrôle, suivi, rapports et communication.

Le cadre de GRE constitue la politique directrice de la CCC concernant les risques et repose sur trois catégories de risque, à savoir les risques stratégiques, opérationnels et transactionnels.

Le cadre reconnaît le rôle important que la culture du risque joue dans une bonne gestion du risque d'entreprise. La culture du risque de la CCC émane de son Conseil d'administration et se trouve renforcée par l'intermédiaire de l'équipe de direction, de la « table de gestion du risque », de la direction et du personnel. Selon un des grands principes de la culture de gestion du risque d'entreprise de la CCC, tous les employés jouent un rôle important dans la gestion du risque d'entreprise, et ils constituent, collectivement, l'équipe élargie de gestion du risque de la Corporation. Une gestion efficace du risque est indispensable pour réaliser les objectifs stratégiques et assurer la viabilité à long terme de la CCC. Cela crée des défis mais également des possibilités, et la nécessité de naviguer adroitement entre ces dimensions du risque est intégrée dans les processus du plan d'affaires et d'entreprise. Même s'il est impossible d'éliminer tous les risques, la CCC s'efforce d'atténuer stratégiquement les risques associés à ses contrats et à ses objectifs stratégiques.

Gouvernance en matière de risque

La gestion du risque est un processus collectif au sein de la Corporation. Le Conseil d'administration veille à ce que le programme de gestion du risque de la Corporation soit à jour et efficace et qu'il fasse l'objet d'un examen périodique. L'équipe de direction de la CCC élabore les structures, les politiques et les procédures de gestion du risque nécessaires, qu'elle soumet ensuite à l'approbation du président et chef de la direction dans le cadre de la « table de gestion du risque ». Les employés jouent un rôle déterminant en mettant en œuvre le cadre de GRE et en intégrant les bonnes approches dans leurs services de passation de contrats et d'approvisionnement.

Catégories de risques

Risques stratégiques

Les risques stratégiques représentent l'une de trois grandes catégories de risques de la CCC. Ils correspondent aux risques qui doivent être gérés afin que la Corporation puisse atteindre ses objectifs généraux. Cette catégorie comprend les risques suivants :

Risque associé au mandat

Il s'agit du risque que la CCC se livre à des activités qui relèvent de son mandat ou que les services qu'elle offre respectent celui-ci. La Corporation concentre ses activités sur les marchés de la défense et de l'approvisionnement public dans les pays émergents et en développement, conformément aux attentes de l'actionnaire. Le Comité des initiatives commerciales du Conseil d'administration passe en revue tous les nouveaux services afin qu'ils demeurent conformes à cette orientation.

Risque organisationnel

Il s'agit du risque que la Corporation dispose des structures et des fonds dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs. La CCC a renforcé sa capacité interne afin d'accroître les possibilités commerciales tout en axant ses efforts sur l'amélioration des processus opérationnels internes, grâce à la création d'unités fonctionnelles clés vouées à la gestion du rendement, à la gestion de la qualité et à l'amélioration des processus opérationnels.

Risque associé à la réputation

Il s'agit du risque que les mesures prises par la CCC, ou l'inaction de celle-ci, ne ternissent pas son image de marque auprès de son actionnaire, des acheteurs et/ou des exportateurs canadiens. Outre son mécanisme fiable de diligence raisonnable visant les transactions, la CCC assure une communication régulière et ouverte avec tous ses partenaires, ce qui est essentiel pour gérer ce risque. La CCC a établi une stratégie de communications qui assure la transmission de l'information nécessaire.

Risque associé au contexte commercial

Il s'agit du risque que toute modification sur les plans économique, social, juridique ou environnemental réduise l'utilisation des services de CCC. La Corporation suit de près les changements conjoncturels afin de gérer ce risque et de rectifier le tir au besoin.

Les conditions économiques générales au Canada et dans bon nombre des marchés d'exportation de la CCC ont commencé à se détériorer vers la fin de l'année dernière. Le déclin s'est accéléré de façon marquée en octobre et en novembre, culminant en une récession mondiale intense et synchronisée. Compte tenu cette récession mondiale, la CCC a élaboré un plan d'action proactif afin d'axer ses pratiques de gestion du risque sur la structuration et la gestion de contrats.

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, les marchés du crédit, selon tous les indices, sont devenus de plus en plus difficiles pour les exportateurs canadiens et pour les acheteurs étrangers. La situation a été particulièrement ardue pour les entreprises qui tentent d'obtenir du capital auprès d'établissements traditionnels du secteur privé pour des projets sur les marchés des pays émergents et en développement. Le plan d'action de la Corporation

cherche à combler cet écart par l'adoption d'approches plus novatrices en ce qui concerne ses processus d'approvisionnement et de passation de contrats tout en assurant un équilibre adéquat, dans le cadre duquel la CCC ne prend pas de risques excessifs.

Par ailleurs, la CCC a lancé une évaluation complète de ses contrats sous gestion afin d'évaluer les répercussions de la conjoncture économique sur son portefeuille. Cette évaluation permet de détecter rapidement tout changement à son profil de risque qui pourrait donner lieu à des coûts contractuels et frais supplémentaires, exposant ainsi la Corporation à un risque de perte financière. Chaque trimestre, la direction présente un rapport sur cette question au Conseil d'administration.

Risques opérationnels

Les risques opérationnels constituent la deuxième grande catégorie de risque de la CCC. Ils correspondent aux risques directement associées aux ressources humaines, aux systèmes d'information et aux processus opérationnels de la Corporation. Cette catégorie de risque est gérée par chaque unité opérationnelle et fonctionnelle, sous la responsabilité de leur vice-président. Cette catégorie comprend les risques suivants :

Risque associé au personnel

Il s'agit du plus grand risque opérationnel de la CCC, car il découle des ressources humaines dont dispose la Corporation pour répondre aux attentes des clients et atteindre les objectifs organisationnels généraux de la Corporation. Même si la CCC compte sur un effectif qualifié et compétent qui gère l'organisation de manière efficace, elle demeure exposée au risque de roulement dans les postes clés qui nécessitent des connaissances spécialisées. La CCC gère ce risque en suivant de près les sondages d'opinion de ses employés et en élaborant une stratégie globale en matière de ressources humaines. Entre temps, la Corporation a pourvu des postes vacants clés dans les secteurs des Services juridiques, de l'Expansion des affaires et de la Gestion du rendement. Ces nouveaux employés ont permis à la Corporation de mieux concentrer ses efforts sur les stratégies de croissance future et sur l'amélioration des processus opérationnels.

Risque associé à l'information

Il s'agit du risque découlant d'un système d'information fiable permettant d'obtenir des données pertinentes de façon efficace. La CCC a configuré et mis en place un nouveau système de gestion de l'information qui a été déployé avec succès le 1er avril 2008. Ce nouveau système a permis d'accroître l'efficacité avec laquelle les contrats à l'exportation de la Corporation sont gérés.

Risque associé aux processus

Il s'agit du risque rattaché aux processus mis en place pour orienter le travail du personnel, contrôler les transactions financières et gérer efficacement les contrats. Toute défaillance de ces processus pourrait se traduire par des pertes financières pour la CCC ou une utilisation peu judicieuse de ses ressources. Au cours de l'exercice, deux grandes initiatives organisationnelles ont été menées à bien, avec l'approbation et la mise en œuvre des politiques sur la structuration et la gestion de contrats. Ces politiques contribueront à accroître l'homogénéité et la qualité des pratiques de passation de contrats de la CCC.

Risques transactionnels

Les risques transactionnels constituent la troisième grande catégorie de risque à la CCC. Ces risques ont trait aux transactions à l'exportation, et la Corporation est soucieuse de protéger l'actionnaire grâce à une gestion efficace des risques. Avant de conclure un contrat à l'exportation, la CCC évalue les risques transactionnels suivants :

Risque contractuel

Il s'agit du risque associé aux modalités des contrats de la CCC avec des parties étrangères et domestiques. Chaque projet doit faire l'objet de dispositions particulières en fonction des risques qui leur sont propres. Au cours de l'exercice, la Corporation a renforcé les capacités de l'équipe des Services juridiques, ce qui permettra d'accroître davantage la qualité du processus d'examen des contrats.

Risque associé au rendement

Il s'agit du risque que le fournisseur ne livre pas les biens et services escomptés conformément au contrat conclu avec la Corporation. Dans le cadre de l'évaluation du risque associé au rendement des fournisseurs, le processus de diligence raisonnable de la Corporation se concentre sur la capacité financière, administrative et technique des entreprises examinées. La CCC a récemment mené un examen des fournisseurs pour évaluer la situation financière de son portefeuille de fournisseurs afin d'évaluer les répercussions de la récession mondiale sur leur situation financière et de fournir des points de comparaison plus solides pour mener des examens plus réguliers.

Risque de crédit de l'acheteur étranger

Il s'agit du risque de défaut de paiement d'un acheteur étranger ayant un contrat avec la CCC. Pour réduire au minimum ce risque, la Corporation exige normalement que les gouvernements étrangers et entités commerciales aient une cote de crédit AAA ou plus élevée (comme celle de *Moody's*). Si la cote est inférieure à l'AAA, la CCC peut accepter des garanties de paiement. Dans les autres cas, la CCC transfère ce risque à l'exportateur. Souvent, celui-ci fera appel aux services de financement et d'assurance d'EDC pour atténuer les risques de crédit courus.

Risque de change associé aux contrats à l'exportation

Il s'agit du risque associé à la variation du taux de change du dollar canadien dans le cadre d'une transaction à l'exportation. Au cours des deux derniers exercices, le marché du change a été exceptionnellement volatil. La vigueur prolongée du dollar canadien risque d'affaiblir la position financière des exportateurs utilisant le service de maître d'œuvre de la Corporation, sur un marché déjà précaire. Cela pourrait entraîner une hausse des coûts contractuels supplémentaires dans l'avenir. La Corporation transfère ce risque à l'exportateur en le payant dans la devise de la transaction à l'exportation. Par ailleurs, la Corporation est sujette au risque de change lié à son exposition aux devises étrangères à découvert. Cela dit, la CCC atténue ce risque en maintenant des soldes en devises étrangères peu élevés.

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 principes comptables généralement reconnus du Canada, 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 que les données financières sont fiables, que les éléments d'actif sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Corporation sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, aux règlements administratifs de la Corporation ainsi qu'à l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

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

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

Le président et chef de la direction

Marc Whittingham

Le vice-président Risque et finance,
et chef de la direction financière,

Michel Houle, CMA

Ottawa, Canada
29 mai 2009

Rapport du vérificateur

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

Au ministre du Commerce international

J'ai vérifié le bilan de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 2009 et les états des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Corporation. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Corporation au 31 mars 2009 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, à l'exception des transferts s'élevant à 44 000$ effectués en vertu d'un accord de contribution d'un autre organisme public qui n'étaient pas autorisés aux termes de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, les opérations de la Corporation dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, 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* et aux règlements administratifs de la Corporation, et à la directive émise aux termes de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui est décrite dans la note 1 afférente aux états financiers.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Douglas G. Timmins, CA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 29 mai 2009

États financiers et notes

Bilan

31 mars (en milliers de dollars)	2009		2008 Redressé (note 2)	
Actif				
Trésorerie (note 3)	88 542	$	85 005	$
Créances (notes 4 et 10)	543 305		260 467	
Avances aux exportateurs canadiens	114 660		130 256	
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	111 990		70 585	
	858 497		546 313	
Immobilisations (note 5)	3 397		3 835	
	861 894	$	550 148	$
Passif				
Créditeurs et charges à payer (notes 4 et 10)	535 510	$	270 455	$
Avances des clients étrangers	166 540		156 735	
Paiements progressifs des clients étrangers	109 313		69 950	
Provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes (notes 7 et 16)	1 810		5 409	
	813 173		502 549	
Avantages sociaux futurs (note 6)	1 232		1 092	
	814 405		503 641	
Capitaux propres				
Surplus d'apport (notes 2 et 7)	10 000		10 000	
Bénéfices non répartis (notes 2 et 7)	37 489		36 507	
	47 489		46 507	
	861 894	$	550 148	$

Engagements, éventualités et garanties (notes 15 et 16)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé :

Le président du Conseil d'administration,

Alan R. Curleigh

Le président du Comité de vérification,

Norman A. Turnbull, CA

État des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)	2009	2008 Redressé (note 2)
Produits		
Opérations commerciales (note 8)	1 881 771 $	1 432 718 $
Moins : coût des opérations commerciales	1 873 937	1 424 814
Marge brute	7 834	7 904
Produit d'intérêts net	979	2 542
Gain (perte) de change	80	(570)
Produits nets	8 893	9 876
Charges		
Frais d'administration (note 11)	23 831	22 124
Coûts contractuels supplémentaires et frais connexes (note 16)	(728)	417
Total des charges	23 103	22 541
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(14 210)	(12 665)
Crédits parlementaires (note 13)	15 192	15 185
Résultats d'exploitation nets et résultat étendu	982	2 520
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	36 507	33 987
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	37 489 $	36 507 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)	2009	2008
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Recettes des clients étrangers	1 640 267 $	1 417 451 $
Intérêts reçus	979	2 542
Frais de service et autres produits reçus	7 834	7 904
Paiements aux exportateurs canadiens	(1 637 562)	(1 443 005)
Paiements administratifs	(23 011)	(21 756)
Crédits parlementaires	15 192	15 185
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation	3 699	(21 679)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Achat d'immobilisations	(242)	(2 707)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(242)	(2 707)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie	80	(570)
Augmentation (diminution) de la trésorerie	3 537	(24 956)
Trésorerie au début de l'exercice	85 005	109 961
Trésorerie à la fin de l'exercice (note 3)	88 542 $	85 005 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers

31 mars 2009

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 ») et est une société d'État mandataire visée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Corporation agit généralement 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.

Les activités de la Corporation sont principalement financées par des crédits parlementaires, auxquels s'ajoute une combinaison de frais de service et de produits d'intérêts et d'escompte des créances.

En septembre 2008, la Corporation, de même qu'un certain nombre d'autres sociétés d'État à vocation commerciale, 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 est sur le point d'achever l'examen de ses politiques et de ses programmes et, conformément au paragraphe 89(6) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, elle avisera le ministre du Commerce international lorsque que l'instruction aura été mise en œuvre.

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

2. Principales conventions comptables

Règles de présentation

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada (PCGR). La section qui suit présente un résumé des principales conventions comptables suivies :

a) Changement de méthodes comptables et redressement

Le 1er avril 2008, la Corporation a adopté les nouveaux chapitres suivants du Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) : le chapitre 1535, *Informations à fournir concernant le capital*, le chapitre 3862, *Instruments financiers – Informations à fournir*, et le chapitre 3863, *Instruments financiers – Présentation*. De plus, une modification a été apportée au chapitre 3855, *Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation*.

Instruments financiers – Informations à fournir et présentation

Les chapitres 3862 et 3863 remplacent le chapitre 3861, *Instruments financiers — Informations à fournir et présentation*. À la suite de l'adoption du chapitre 3862, de plus amples informations doivent être fournies sur les politiques de gestion du risque ainsi que sur la nature et la portée des risques découlant des instruments financiers. Les exigences de présentation énoncées dans le chapitre 3863 sont conformes à celles qui étaient prévues dans le chapitre 3861.

En octobre 2008, l'ICCA a apporté des modifications au chapitre 3855, *Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation*, et au chapitre 3862, *Instruments financiers – Informations à fournir*. Suivant ces modifications, les actifs financiers non dérivés peuvent être reclassés hors des catégories des actifs détenus à des fins de transaction

et des actifs disponibles à la vente, dans des situations précises. Il est cependant interdit de reclasser un actif financier qui a été évalué à sa juste valeur lorsqu'il a été classé comme étant détenu à des fins de transaction. Des informations supplémentaires doivent être fournies si tout actif est reclassé. Comme la Corporation n'a pas procédé à de tels reclassements, ces modifications n'ont aucune incidence sur les états financiers.

Informations à fournir concernant le capital

Aux termes du chapitre 1535, la Corporation doit fournir de l'information qualitative sur ses objectifs, politiques et procédures de gestion du capital, y compris sur les exigences en matière de capital auxquelles elle est soumise en vertu de règles internes ou externes et les conséquences de leur inapplication. La Corporation doit également indiquer des données quantitatives sommaires sur les éléments de capital dont elle assure la gestion.

Crédits parlementaires pour le fonds de roulement

En 2008-2009, en raison d'une nouvelle interprétation du paragraphe .04 du chapitre 3800 du *Manuel de l'ICCA*, la Corporation a revu sa convention comptable concernant le traitement des apports de fonds de roulement reçus depuis 1999, qui avaient été antérieurement comptabilisés au surplus d'apport. À la suite de cette nouvelle interprétation, des apports de fonds de roulement d'une somme de 18 000 000 $ reçus au cours des exercices antérieurs sont désormais inclus dans les bénéfices non répartis plutôt que dans le surplus d'apport. Ce changement n'a eu aucun effet net sur les capitaux propres.

b) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada exige que la direction établisse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs déclarés et 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 estimations les plus importantes de la direction concernent la provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes ainsi que le passif lié aux avantages sociaux futurs. Les résultats réels pourraient différer de façon notable de ces estimations, sous l'effet d'une variation des facteurs influant sur la capacité des exportateurs canadiens de remplir leurs contrats, de variations du taux d'actualisation de la Corporation et d'une augmentation du barème de rémunération. Tout changement aux estimations est comptabilisé dans les états financiers au cours de l'exercice où il est constaté.

c) Contrats

La Corporation comptabilise les produits de ses opérations commerciales et les coûts s'y rapportant en tant qu'opération réciproque, lorsque la livraison est effectuée, c'est-à-dire au moment où le titre des produits achetés passe au client étranger ou, dans le cas où le contrat prévoit des paiements progressifs, au moment de l'acceptation par la Corporation des travaux exécutés.

Lorsque requis, les **paiements progressifs** correspondent aux paiements effectués par les clients étrangers et aux paiements versés aux exportateurs canadiens en fonction du travail exécuté dans le cadre d'un contrat menant à la livraison d'un produit ou d'un service. En général, ces paiements représentent jusqu'à 75 % des frais engagés. Étant donné que le titre de propriété n'a toutefois pas encore été cédé au client étranger, la Corporation comptabilise les paiements progressifs versés aux exportateurs canadiens comme un actif et les paiements progressifs reçus des clients étrangers comme un passif. Cet actif et ce passif sont réduits à la livraison et sur acceptation des travaux par le client étranger.

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

Les frais de service découlant de contrats internationaux sont comptabilisés dans les **opérations commerciales** une fois que les services ont été fournis.

La Corporation offre également, dans certains cas, des paiements anticipés sur des montants dus aux exportateurs canadiens moyennant certains frais. Ce produit d'escompte est calculé sur la base d'un pourcentage déterminé pouvant varier de 0,03 % pour un paiement anticipé d'un jour jusqu'à 1,32 % pour une période de 40 jours. Les produits d'escompte sont comptabilisés dans les produits d'opérations commerciales une fois que les services ont été fournis aux exportateurs canadiens.

Enfin, 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. Si l'exportateur canadien ne remplit pas ses obligations au titre du contrat domestique conclu avec la Corporation, celle-ci peut devoir assumer des coûts contractuels supplémentaires et d'autres frais connexes. Ces coûts, et la provision prévue à cette fin, sont déterminés en fonction de chaque contrat et comprennent les frais d'achèvement et de réapprovisionnement ainsi que les frais juridiques et autres frais connexes, fondés sur des devis ou des estimations. Ces coûts sont comptabilisés dans l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis de l'exercice où le défaut d'exécution est constaté et où les coûts supplémentaires devant être assumés par la Corporation peuvent être déterminés de façon raisonnable.

d) Conversion de devises

Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens aux taux en vigueur à la fin de l'exercice. Les montants des produits et charges sont convertis aux taux de change moyens en vigueur durant le mois courant. Tous les profits et pertes de change sont comptabilisés en tant que perte ou profit de change dans l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis.

e) Instruments financiers

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

i) Instruments financiers dérivés

La Corporation peut conclure des contrats de change à terme afin de réduire son exposition aux fluctuations des taux de change. La Corporation n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins spéculatives. Comme la Corporation n'applique pas la comptabilité de couverture à ces contrats à terme, ceux-ci sont classés parmi les instruments détenus à des fins de transaction et comptabilisés à leur juste valeur sur la base du cours à terme déterminé, toute variation étant comptabilisée en résultat net dans l'exercice au cours duquel elle se produit, en tant que gain ou perte de change dans l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis. Les dérivés sont comptabilisés dans le bilan soit comme un actif dans les créances, soit comme un passif dans les créditeurs et charges à payer.

La Corporation conclut certains contrats qui ne sont pas des instruments financiers et qui contiennent des dérivés incorporés en devises étrangères. Le dérivé n'est pas dissocié du contrat hôte lorsque le contrat n'est pas soumis à un effet de levier, qu'il ne comporte pas d'option et qu'il est libellé dans une monnaie utilisée par l'une des parties principales au contrat pour évaluer les éléments présentés dans ses états financiers ou, encore, dans une monnaie qui est couramment utilisée dans l'environnement économique où intervient l'opération.

Aucun dérivé important n'a dû être comptabilisé comme un actif ou un passif dans le bilan.

ii) Détermination de la juste valeur

Tous les instruments financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur dans le bilan. La juste valeur d'un instrument financier lors de sa comptabilisation initiale est le prix de transaction, c'est-à-dire la juste valeur de la contrepartie versée ou reçue. Une fois que la comptabilisation initiale a été effectuée, la juste valeur est déterminée au moyen de techniques d'évaluation fondées sur des données provenant de marchés observables.

f) Trésorerie

La trésorerie comprend l'encaisse, les dépôts à vue et les placements temporaires arrivant à échéance dans un délai de moins de trois mois suivant la date d'acquisition, qui sont comptabilisés à leur juste valeur en fonction du prix de transaction à la date à laquelle celle-ci a été effectuée. Tous les produits, gains et pertes d'intérêts sont comptabilisés dans le produit d'intérêts net au cours de l'exercice où ils se produisent. La Corporation a désigné sa trésorerie et équivalents comme des actifs détenus à des fins de transaction, puisque leur juste valeur peut être établie de façon fiable en raison de leurs échéances à court terme. Toute variation de la juste valeur de la trésorerie est comptabilisée au cours de l'exercice où elle se produit, comme gain ou perte de change dans l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis.

g) Créances

Les créances sont classées comme prêts et créances et évaluées à leur coût après amortissement, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

h) Créditeurs, charges à payer et provision pour coûts contractuels supplémentaires

Les créditeurs et charges à payer ainsi que la provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes sont classés comme autres passifs financiers et comptabilisés à leur coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

i) Immobilisations

Les immobilisations comprennent les coûts liés à la conception et au développement des systèmes d'information et les améliorations locatives. Les systèmes d'information sont amortis selon la méthode linéaire, après que la faisabilité technologique a été établie, sur une durée de vie utile prévue de cinq ans. Les améliorations locatives font l'objet d'un amortissement linéaire sur leur durée de vie utile ou sur la durée restante du contrat de location, si elle est inférieure.

j) Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires qui ne sont pas considérés comme du surplus d'apport sont inscrits comme financement dans l'exercice pour lequel ils sont approuvés, sauf en ce qui concerne les crédits restreints par la loi et associés à des charges d'exercices ultérieurs, qui sont reportés et comptabilisés comme financement au cours de l'exercice où les charges en question sont engagées. Les crédits utilisés pour l'achat d'immobilisations sont reportés et amortis en résultat selon la même méthode que les immobilisations connexes.

k) Produit d'intérêts

Le produit d'intérêts est inscrit selon la méthode de la comptabilité d'exercice et représente les intérêts gagnés sur les placements détenus au cours de l'exercice.

l) Avantages sociaux futurs

i) Prestations de retraite

Tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Corporation correspondent au coût total à titre d'employeur. Ce montant est actuellement fondé sur un multiple de la cotisation obligatoire de l'employé et pourrait varier à

un moment donné selon les résultats du Régime. Les cotisations de la Corporation sont passées en charges dans l'exercice où les services sont fournis et constituent l'obligation totale de la Corporation en matière de prestations de retraite. Actuellement, la Corporation n'est pas tenue de verser des cotisations en rapport avec toute insuffisance actuarielle du Régime de retraite de la fonction publique.

ii) Indemnités de départ

Les employés ont droit à des indemnités de départ en vertu des conventions collectives et des conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités est comptabilisé au moment où les employés fournissent les services nécessaires pour y avoir droit. Le coût des indemnités auxquelles les employés ont droit est déterminé par calcul actuariel selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur du passif est fondée sur un taux courant d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les futures augmentations de salaires et le taux de démission des employés. L'excédent du gain actuariel net (ou de la perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des prestations est amorti sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs. La durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs pour ce régime est de 13 ans (14 ans en 2008). Ces indemnités représentent la seule obligation de la Corporation qui nécessite un règlement par paiement futur.

Une mise à jour de l'évaluation actuarielle a été réalisée au 31 mars 2009. La dernière évaluation actuarielle complète a été réalisée au 31 mars 2008, et la prochaine est prévue pour le 31 mars 2010.

m) Modifications comptables à venir

Normes internationales d'information financière

Le Conseil des normes comptables de l'ICCA a annoncé qu'à compter du 1er janvier 2011, les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes au Canada devront suivre les Normes internationales d'information financière (IFRS), qui remplaceront les PCGR actuels du Canada. En tant qu'entreprise ayant une obligation publique de rendre des comptes, la Corporation sera tenue de produire des rapports conformes aux IFRS à compter de l'exercice se terminant le 31 mars 2012 et elle devra retraiter ses états financiers de l'exercice 2011, afin de fournir des données correspondantes conformes aux IFRS. Même si les IFRS reposent sur un cadre conceptuel et des principes semblables à ceux des PCGR du Canada, il existe d'importantes différences entre ceux-ci, notamment en ce qui concerne l'éventail de conventions comptables utilisables et les informations accrues à fournir. Dans le cadre de son processus de transition, la Corporation évalue actuellement les incidences que l'adoption des IFRS pourrait avoir sur ses états financiers.

3. Trésorerie

Au 31 mars 2009, la trésorerie comprenait :

	2009		2008	
(en milliers de dollars)	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars canadiens	26 552	26 552 $	53 174	53 174 $
Dollars américains	46 414	58 543	23 650	24 277
Euros	1 921	3 210	4 473	7 265
Dollars australiens	272	237	307	289
		88 542 $		85 005 $

La Corporation investit dans des dépôts à court terme dans des banques canadiennes. Au 31 mars 2009, la durée moyenne à l'échéance des dépôts à court terme était de 1 jour (nulle en 2008), alors que le rendement à l'échéance du portefeuille était de 0,12 % (nul en 2008).

De la trésorerie, 52 356 000 $ (26 886 000 $ en 2008) correspondent aux avances et retenues reçues de clients étrangers, qui seront versés aux exportateurs canadiens à une date ultérieure, conformément aux contrats. Lorsque le contrat le prévoit, ces fonds peuvent accumuler des intérêts au crédit de l'exportateur canadien ou du client étranger.

4. Créances, créditeurs et charges à payer

Les créances sont exigibles selon les conditions normales en commerce international et ne portent habituellement pas d'intérêt. Les créances de la Corporation sont libellées dans les devises suivantes :

	2009		2008	
(en milliers de dollars)	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars américains	365 765	461 341 $	104 691	107 465 $
Dollars canadiens	70 952	70 952	142 878	142 877
Euros	5 084	8 495	5 085	8 260
Dollars australiens	2 603	2 272	2 741	2 573
Livre du Royaume-Uni	136	245	136	278
Dollars des Caraïbes orientales	-	-	(2 514)	(986)
		543 305 $		260 467 $

Les créditeurs et charges à payer sont exigibles selon les conditions normales de commerce. Les créditeurs et charges à payer de la Corporation sont libellés dans les devises suivantes :

	2009		2008	
(en milliers de dollars)	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars américains	393 573	496 414 $	119 952	123 131 $
Dollars canadiens	27 089	27 089	135 575	135 575
Euros	5 548	9 271	5 291	8 595
Dollars australiens	2 876	2 509	3 049	2 862
Livre du Royaume-Uni	126	227	126	256
Dollars des Caraïbes orientales	-	-	94	36
		535 510 $		270 455 $

5. Immobilisations

(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	2009 Valeur nette aux livres	2008 Valeur nette aux livres
Systèmes d'information	2 949	$ 590	$ 2 359	$ - $
Systèmes d'information en développement	-	-	-	2 707
Améliorations locatives	1 354	316	1 038	1 128
	4 303	$ 906	$ 3 397	$ 3 835 $

Les systèmes d'information en développement sont entrés en service le 1er avril 2008. Les frais d'administration comprennent un amortissement de 680 000 $ (268 000 $ en 2008) au titre des immobilisations de la Corporation.

6. Avantages sociaux futurs

a) Prestations de retraite

La Corporation et tous les employés admissibles cotisent au Régime de retraite de la fonction publique. Ce régime assure des indemnités selon les années de service et la rémunération moyenne à la retraite. Les prestations sont entièrement indexées à l'augmentation de l'indice des prix à la consommation. Conformément aux modalités du régime, la Corporation verse une cotisation qui correspond en moyenne à 1,97 fois celle de l'employé (2,08 fois en 2008). Les cotisations de la Corporation et des employés au Régime de retraite de la fonction publique pour l'exercice étaient les suivantes :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Cotisations de la Corporation	1 098	$	970	$
Cotisations des employés	565	$	470	$

b) Indemnités de départ

La Corporation fournit à ses employés des indemnités de départ fondées sur les années de service et le salaire final. Ce régime d'indemnisation est sans capitalisation et il n'a pas d'actifs, ce qui résulte en un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées. Les indemnités seront payées à même des crédits futurs. L'information sur le régime, établie à la date du bilan, est la suivante :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Obligation au titre des indemnités constituées				
Solde au début de l'exercice	1 262	$	1 236	$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	144		122	
Intérêts débiteurs	55		53	
Indemnités payées	(63)		(82)	
Perte actuarielle (gain actuariel)	47		(67)	
Solde à la fin de l'exercice	1 445	$	1 262	$
Obligation au titre des indemnités constituées à la fin de l'exercice	1 445	$	1 262	$
Pertes actuarielles nettes non amorties	(213)		(170)	
Avantages sociaux futurs à la fin de l'exercice	1 232	$	1 092	$
Hypothèses				
Obligation au titre des indemnités constituées au 31 mars				
Taux d'actualisation	4,00	%	4,25	%
Augmentation du barème de rémunération				
Direction	2,15	%	2,50	%
Reste du personnel	2,75	%	2,50	%
Coût des indemnités pour l'exercice terminé au 31 mars				
Taux d'actualisation	4,25	%	4,25	%
Augmentation du barème de rémunération				
Direction	2,15	%	2,50	%
Reste du personnel	2,75	%	2,50	%

Les frais d'administration comprennent une charge de 140 000 $ (101 000 $ en 2008) liée au coût de ces indemnités au cours de l'exercice visé et à la modification des estimations de la direction.

7. Gestion du capital

La Corporation a mis en place un processus de gestion du capital pour s'assurer de disposer d'un capital permanent suffisant et faire en sorte que la situation de son compte capital soit établie, évaluée, gérée et communiquée au Conseil d'administration trimestriellement.

La Corporation entend préserver et renforcer son assise financière en se dotant de stratégies susceptibles de produire des excédents d'exploitation pouvant assurer l'apport en capital requis en cas de pertes, prévues et imprévues, liées à son portefeuille de contrats à exécuter. Ces stratégies visent notamment les objectifs suivants : limiter au minimum les coûts contractuels supplémentaires et les frais connexes; assurer une hausse des produits proportionnelle à l'augmentation des charges d'exploitation; réduire au minimum les risques de change; établir un mécanisme systématique pour l'obtention des crédits nécessaires afin de défrayer les augmentations de salaires découlant de la convention collective, la hausse des coûts liés aux activités relatives à l'Accord sur le partage de la production de défense et les services d'intérêt public; et accroître au maximum le produit d'intérêts. La Corporation n'est pas soumise à des exigences en matière de capital en vertu de règles extérieures. L'apport en capital de la Corporation se répartit comme suit :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Surplus d'apport	10 000	$	10 000	
Bénéfices non répartis	37 489		36 507	
Provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes	1 810		5 409	
	49 299	$	51 916	$

8. Opérations commerciales

Les opérations commerciales résultant de la facilitation par la Corporation de ventes de produits canadiens à des clients étrangers (notamment des gouvernements, des organismes internationaux et d'autres acheteurs du monde entier) se sont réparties comme suit :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Gouvernement et autres acheteurs américains	1 542 136	$	1 029 530	$
Autres gouvernements et acheteurs étrangers	339 635		403 188	
	1 881 771	$	1 432 718	$

Les opérations commerciales ont compris des facturations contractuelles de 1,9 milliard de dollars (1,4 milliard en 2008) et des frais de services et produits divers totalisant 7 834 000 $ pour l'exercice terminé au 31 mars 2009 (7 904 000 $ en 2008).

Il faut distinguer les opérations commerciales des entrées de commande. Ces dernières correspondent à la valeur des contrats et avenants signés au cours de l'exercice, laquelle a atteint 1,8 milliard de dollars pour l'exercice terminé au 31 mars 2009 (1,6 milliard en 2008).

9. Juste valeur des instruments financiers

La valeur comptable de la trésorerie, des créances ainsi que des créditeurs et charges à payer correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur de ces instruments financiers, étant donné leur nature à court terme.

10. Gestion du risque et instruments financiers

Les instruments financiers que détient la Corporation l'exposent à un risque de crédit, à un risque de marché et à un 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.

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 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 aux 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 et des limites de portefeuille. La Corporation investit des fonds de trésorerie dans des dépôts temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque canadienne à charte. Les placements doivent maintenir les cotes de solvabilité aux seuils ou au-dessus des seuils définis par au moins deux des agences énumérées ci-dessous :

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

Créances

L'exposition de la Corporation au risque de crédit lié aux créances dépend essentiellement des caractéristiques démographiques de sa clientèle. La Corporation consent généralement au client étranger des modalités de comptes ouverts aux parties bénéficiant d'une cote de crédit accordée par Moody's d'au moins AAA et exige des garanties lorsque la cote est sous ce seuil. Au cours de l'exercice, 89,39 % (91,15 % en 2008) des opérations commerciales de la Corporation étaient avec des clients AAA.

Exposition maximale au risque de crédit pour les créances par région géographique, en date du 31 mars :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
États-Unis	416 665	$	165 696	$
Amérique centrale et Caraïbes	74 230		52 500	
Amérique du Sud	30 027		12 307	
Canada	10 758		15 832	
Europe	8 856		9 467	
Asie	1 606		2 466	
Afrique	834		1 843	
Autres	329		356	
	543 305	$	260 467	$

Les créances sont exigibles selon les conditions normales en commerce international et ne portent habituellement pas d'intérêt.

Elles 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 de la Corporation était le suivant :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Moins de 30 jours	165 874	$	12 456	$
Entre 30 et 180 jours	23 086		11 717	
Plus de 180 jours	12 325		12 455	
	201 285	$	36 628	$

Le profil d'échéance des créances de la Corporation était le suivant :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Moins de 1 an	530 668	$	253 227	$
Entre 1 et 3 ans	12 637		7 240	
	543 305	$	260 467	$

Garanties

Concernant la gestion du risque 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 réciproques à ceux intervenus avec les clients étrangers 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, était le suivant :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Retenues de garantie	475	$	408	$
Garanties bancaires	103 298	$	72 725	$
Cautions	142 775	$	142 869	$
Cautions de la société mère	782 403	$	858 455	$
Autres	-	$	9 470	$

Les montants susmentionnés se rapprochent de la juste valeur des garanties dont dispose la Corporation.

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 l'autre risque de prix. La Corporation est peu exposée à ce dernier risque.

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. En ce qui a trait au risque de change, les contrats avec des clients étrangers et les contrats réciproques avec des exportateurs canadiens sont ordinairement conclus dans la même devise. La Corporation a recours à cette technique pour transférer le risque de change à l'exportateur canadien, ce qui permet une exposition nette minime.

ii) Risque de taux d'intérêt

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

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats de financement, inclus dans les créditeurs et charges à payer, la Corporation devait 38 690 000 $ au 31 mars 2009 (29 031 000 $ en 2008). Ces contrats portent intérêt au coût des fonds plus 0,25 %.

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

	+25 points nets		-25 points nets	
(en milliers de dollars)	**Produit**	**Capitaux propres**	**Produit**	**Capitaux propres**
Actifs financiers				
Trésorerie	213 $	213 $	(213) $	(213) $
Passifs financiers				
Créances et autres passifs	97 $	97 $	(97) $	(97) $

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.

La Corporation réduit au minimum le risque de liquidité lié à la trésorerie en respectant sa politique en matière de placement, laquelle prévoit des mécanismes de placement des fonds de trésorerie dans des dépôts temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque canadienne à charte.

Concernant 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 réciproques à ceux intervenus avec les clients étrangers de même valeur. 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 millions de dollars.

i) La Corporation a ouvert une marge de crédit renouvelable donnant accès à des fonds de l'ordre de 40 000 000 $CAN ou l'équivalent américain. L'endettement dans le cadre de cette entente est non garanti, et ce mécanisme de crédit ne comporte aucune date d'expiration. Au 31 mars 2009, aucun prélèvement n'avait été effectué sur cette marge de crédit (aucun en 2008).

ii) La Corporation conclut des arrangements de crédit avec une institution financière, à hauteur de 20 000 000 $ (30 000 000 $ en 2008), pour appuyer son programme de financement structuré.

En outre, la Corporation conclut d'autres arrangements de crédit, à hauteur de 25 000 000 $ (25 000 000 $ en 2008), où les opérations sont assurées par Exportation et développement Canada, ce qui atténue tout risque de liquidité lié à son programme de financement structuré.

Comptes créditeurs et charges à payer

Les comptes créditeurs sont exigibles selon les conditions normales de commerce. Le profil d'échéance des créditeurs de la Corporation était le suivant :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Moins de 1 an	534 001	$	267 463	$
Entre 1 et 3 ans	1 509		2 992	
	535 510	$	270 455	$

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats liés au programme de financement structuré de la Corporation, inclus dans les comptes créditeurs et charges à payer, la Corporation devait 38 690 000 $ au 31 mars 2009 (29 031 000 $ en 2008). Ces contrats portent intérêt au coût des fonds plus 0,25 % et la Corporation a offert comme garantie certains comptes clients étrangers à certaines conditions. Par contre, elle a également accès à un certain nombre de valeurs commerciales si la partie étrangère ne rembourse pas ces créances. Le montant des créances impayées offertes en garantie en vertu de ces ententes au 31 mars 2009 s'élevait à 71 791 000 $ (46 368 000 $ en 2008) et se présentait comme suit :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Moins de 1 an	59 154	$	39 321	$
Entre 1 et 3 ans	12 637	$	7 047	$

11. Frais d'administration

Les frais d'administration comprennent :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Rémunération de l'effectif et charges connexes	12 879	$	11 701	$
Services de gestion de contrats	4 000		4 000	
Loyer et frais connexes	1 458		1 499	
Consultants	1 449		1 578	
Frais de déplacement et accueil	1 434		1 263	
Amortissement	680		268	
Logiciels, matériel informatique et soutien	541		604	
Communications de l'entreprise	434		394	
Autres charges	956		817	
	23 831	$	22 124	$

12. Produit et frais d'intérêts

Le produit d'intérêts est inscrit selon la méthode de la comptabilité d'exercice et représente les intérêts gagnés sur les placements détenus au cours de l'exercice. La Corporation a enregistré un produit d'intérêts et des frais d'intérêts pour les instruments financiers suivants :

(en milliers de dollars)	2009		2008	
Actifs détenus à des fins de transaction				
- Produit d'intérêts gagné sur la trésorerie	980	$	2 562	$
Passifs financiers				
- Frais d'intérêts sur les comptes créditeurs et autres charges	1	$	20	$

13. Crédits parlementaires

Au cours de l'exercice, le Parlement du Canada a consenti à la Corporation des crédits d'un montant de 15 192 000 $ (15 185 000 $ en 2008).

14. Opérations entre apparentés

La Corporation est apparentée, 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 apparentées. Ces opérations sont évaluées d'après la valeur d'échange.

(a) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) assure à la Corporation des services de gestion de contrats et d'autres services administratifs à des taux négociés qui sont fondés en partie sur le montant des contrats obtenus. TPSGC exerce également certaines fonctions au prix de revient.

Pour l'exercice terminé au 31 mars 2009, le coût de ces services s'est élevé à 4 115 000 $ (4 109 000 $ en 2008) et celui-ci entre dans les frais d'administration.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a fourni à la Corporation des services de gestion de contrats sans coûts supplémentaires. Les coûts de ces services n'étant pas raisonnablement déterminables, ceux-ci ne sont pas comptabilisés dans les comptes de la Corporation.

(b) Autres

Opérations commerciales, comprenant les frais de services, découlant de la facilitation par la Corporation de la vente de produits canadiens à des clients étrangers avec les entités gouvernementales apparentées suivantes :

Exercice terminé au 31 mars (en milliers de dollars)	2009		2008	
Ministère de la Défense nationale	32 962	$	41 285	$
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	16 327	$	49 953	$
Agence canadienne de développement international	1 656	$	31 037	$
Environnement Canada	425	$	541	$

En raison de toutes les opérations entre apparentés, les montants à recevoir de ces parties et les montants qui leur sont dus s'élèvent à 4 842 000 $ (12 651 000 $ en 2008) et 657 000 $ (419 000 $ en 2008) et sont comptabilisés dans les créances et les créditeurs respectivement.

Par ailleurs, la Corporation participe à des programmes d'échange de ressources humaines avec d'autres ministères et organismes, tels que la Commission canadienne de sûreté nucléaire, l'Agence canadienne de développement international, Sécurité publique et Protection civile Canada, Exportation et développement Canada, la Banque du Canada, l'Agence de la fonction publique du Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

15. Engagement

En octobre 2005, la Corporation a conclu un bail de 15 ans pour des locaux à bureaux, lequel expirera à la fin du mois de septembre 2020. Les paiements minimaux à venir par exercice pour le contrat de location-exploitation des lieux au cours des cinq prochains exercices sont comme suit :

(milliers de dollars)	
2009-10	1 399 $
2010-11	1 408
2011-12	1 669
2012-13	1 679
2013-14	1 688
2014 et exercices subséquents	12 591

16. Éventualité et garanties

La Corporation peut devoir engager des coûts contractuels supplémentaires et des frais connexes si des exportateurs canadiens ne respectent pas les conditions de leurs contrats. La Corporation est la partie demanderesse ou intimée dans certaines réclamations et poursuites en instance. Les dommages et intérêts réclamés par les plaignants sont élevés, mais en s'appuyant sur l'avis des conseillers juridiques, la direction a enregistré une obligation dans l'exercice visé lorsque les dommages étaient probables et que les montants associés pouvaient être raisonnablement estimés. La Corporation a enregistré un produit net de 728 000 $ (charge de 417 000 $ en 2008) essentiellement attribuable à un règlement pour lequel les coûts contractuels supplémentaires et les frais connexes ont été surestimés, ce qui a laissé un solde de 1 810 000 $ au 31 mars 2009 (5 409 000 $ en 2008), soit la meilleure estimation par la direction des coûts supplémentaires que la Corporation devra probablement engager pour respecter ses obligations contractuelles.

Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter de nombreux contrats conclus avec des clients étrangers et de veiller à ce que les conditions du contrat soient respectées, quelle que soit la qualité du rendement de l'exportateur canadien. Au 31 mars 2009, la valeur totale du portefeuille de contrats qui restaient à exécuter était d'environ 2,2 milliards de dollars (1,6 milliard en 2008). Le portefeuille total des contrats de la Corporation s'établit comme suit :

(en milliers de dollars)	2009	2008
Moins de 1 an	1 681 883 $	924 317 $
Entre 1 et 3 ans	495 699 $	544 428 $
Entre 3 et 5 ans	46 406 $	104 521 $
Plus de 5 ans	241 $	20 633 $

Le portefeuille des contrats qui restent à exécuter, en plus de la provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes prévue au bilan, représente les obligations contractuelles maximales de la Corporation. Il était estimé à 2 226 039 000 $ au 31 mars 2009 (1 599 308 000 $ en 2008).

La Corporation est le demandeur dans cinq lettres de crédit irrévocables totalisant 19 052 000 $, qui restent en vigueur et dont la dernière date d'expiration est le 30 avril 2011. Ces lettres de crédit offrent aux fournisseurs un mécanisme de paiement sécurisé en contrepartie des marchandises et des services que la Corporation a l'obligation contractuelle de fournir. Au cours de l'exercice, la somme de 1 359 000 $ a été retirée des lettres de crédit par leurs bénéficiaires respectifs, ce qui laisse un solde de 17 693 000 $. Les lettres de crédit sont garanties par des avances de fonds ou par des garanties bancaires équivalentes de la part des clients reliés où la Corporation est le bénéficiaire.

17. Chiffres correspondants

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

Annexe A – Aperçu général de la Corporation

Mandat et rôle d'intérêt public

La CCC est régie par la loi qui l'a créée, la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* de 1946. Cette loi délimite le mandat général de la CCC, soit de contribuer à l'expansion du commerce extérieur du Canada en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers et les acheteurs étrangers à se procurer des marchandises au Canada. La *Loi* confère aussi à la CCC un certain nombre de pouvoirs, dont la capacité de procéder à l'exportation de marchandises, en qualité de mandant ou de mandataire, selon les modalités et dans la mesure qu'elle juge utiles. Dans ce contexte, la CCC s'occupe de négocier des accords d'approvisionnement bilatéraux de gouvernement à gouvernement, facilitant ainsi des transactions à l'exportation pour le compte des exportateurs canadiens.

Grâce à son mandat et aux directives qu'elle reçoit du ministre du Commerce international sous la forme d'un énoncé annuel des priorités et des responsabilités, la CCC peut apporter une contribution de premier plan afin d'aider le gouvernement du Canada à atteindre ses objectifs généraux consistant à établir un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux et un Canada prospère grâce au commerce mondial. Depuis plus d'un demi-siècle, la CCC aide le Canada à remplir ses engagements aux termes de l'APPD, conclu en vue d'établir une infrastructure industrielle de la défense nord-américaine. Les services offerts au titre de l'APPD demeurent le principal secteur d'activité de la Corporation (historiquement des transactions annuelles d'une valeur de 650 à 750 millions de dollars avec le département américain de la Défense et plus récemment entre 1 milliard de dollars et 1,2 milliard de dollars annuellement). Ceci illustre le rôle de la CCC dans le maintien d'une relation harmonieuse avec les États-Unis, le premier allié et partenaire commercial du Canada. De plus, en fournissant divers services d'approvisionnement spécialisés dans le cadre de transactions faisant intervenir des acteurs du secteur public à l'étranger, la CCC a joué et continuera de jouer un rôle important dans la réussite des exportateurs canadiens, en particulier dans le secteur de la défense ainsi que sur les marchés émergents et en développement.

Principaux secteurs d'ordre économique et politique auxquels la CCC participe

La Corporation et ses clients évoluent sur des marchés publics internationaux complexes et changeants et sont donc touchés par divers facteurs conjoncturels, notamment l'importance des chaînes d'approvisionnement mondiales, la montée de marchés émergents et la concurrence de plus en plus intense sur les marchés d'exportation, des facteurs qui ont pris de l'importance avec les événements économiques qui ont débuté au milieu de 2007.

Selon *Le budget de 2009 – Le Plan d'action économique du Canada*, l'« économie mondiale traverse la récession la plus synchronisée de l'après-guerre, et la crise qui touche les marchés financiers est la pire du genre depuis les années 1930 ». En effet, il y a maintenant un vaste consensus selon lequel l'économie canadienne est entrée en récession à la fin de 2008 – un ralentissement qui devrait se prolonger jusqu'en 2010. Si le ralentissement économique est particulièrement évident aux États-Unis, il devient également un problème critique dans les pays en développement, dont l'accès au crédit est diminué de façon importante. Dans ce climat d'incertitude économique, la CCC peut jouer un rôle pivot pour aider les exportateurs canadiens à titre d'instrument du gouvernement du Canada. Grâce à ses relations privilégiées et à ses compétences en négociation et en exécution de contrats de gouvernement à gouvernement dans les marchés de la défense et de l'infrastructure, la CCC est devenue un outil efficace pour atténuer les risques des exportateurs canadiens.

Marchés de la défense dans le monde et aux États-Unis

La CCC possède une longue expérience de l'approvisionnement dans le domaine de la défense, laquelle remonte à plus de 60 ans, lorsque la Corporation a aidé le gouvernement du Canada à participer à la reconstruction de l'Europe après la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui encore, plus de 20 gouvernements alliés et de vision commune de par le monde mettent à profit l'expertise de la CCC en approvisionnement militaire.

La réussite des exportateurs canadiens sur le marché de la défense dépend en grande partie de la solidité des liens entre le Canada et les États-Unis, comme en témoigne le fait que les États-Unis demeurent le plus important allié et partenaire commercial du Canada. Ainsi, le département de la Défense des États-Unis et la DSCA sont à l'origine d'environ 80 % des exportations militaires canadiennes. De plus, l'APPD et les programmes liés à l'établissement d'une infrastructure industrielle nord-américaine du secteur de la défense donnent lieu à des échanges commerciaux directs d'une valeur approximative de 1,2 milliard de dollars par an. Pour que le secteur canadien de la défense demeure prospère, les entreprises canadiennes doivent bien comprendre le marché et les politiques de défense des États-Unis afin d'accéder aux débouchés qui s'y présentent. Par ailleurs, d'autres pays alliés sur le plan militaire font de plus en plus appel à des projets d'approvisionnement conjoints internationaux afin de se procurer du nouveau matériel à un moindre coût et plus efficacement, ce qui ouvre de nouvelles possibilités aux entreprises canadiennes.

Marchés émergents et en développement

La CCC s'efforce de conférer une valeur ajoutée aux projets réalisés dans les marchés émergents et en développement en aidant les gouvernements à se doter de solides pratiques d'approvisionnement. Celles-ci reposent notamment sur la diligence raisonnable, de façon à assurer un processus de passation des contrats qui soit équitable, acceptable et transparent, dans le but de répondre aux besoins de développement de ces pays.

Par conséquent, même si les États-Unis demeurent le principal marché d'exportation du Canada, il est à prévoir que les entreprises canadiennes se concentreront de plus en plus sur les marchés émergents et en développement. L'apparition de chaînes de valeur mondiales a conduit des entreprises à établir leurs activités partout dans le monde pour améliorer leur rendement, déplacer leur capacité de production et favoriser la croissance. De plus, dans beaucoup de ces régions, l'augmentation du nombre d'accords commerciaux et de coopération économique, et de projets d'infrastructure, ouvre de nouvelles possibilités aux entreprises canadiennes, à mesure que les gouvernements locaux consacrent une plus grande part de leurs ressources au développement et à la croissance économique.

Quel que soit l'endroit où ils sont entrepris, les projets d'infrastructure ne sont pas sans risque. Ces projets ont un coût initial énorme, sont généralement plus longs à exécuter et dépendent de futures rentrées de fonds pour être en mesure de respecter leurs obligations financières et offrir des rendements raisonnables. Aux risques inhérents aux projets d'infrastructure s'ajoutent les incertitudes associées aux investissements réalisés dans un pays en développement. Afin de réussir dans ces marchés complexes, les entreprises canadiennes doivent pouvoir soutenir la concurrence grâce à des pratiques transparentes en matière de passation de contrats et d'approvisionnement et au repérage des débouchés.

Relations privilégiées et expertise en passation de contrats et en approvisionnement

À titre d'agence d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux du gouvernement du Canada, la CCC a pour mission de mettre ses relations privilégiées et son expertise en approvisionnements et en passation de contrats au service des entreprises canadiennes, petites et grandes, afin qu'elles puissent soutenir la concurrence dans les marchés complexes du secteur de la défense et des pays émergents et en développement. En effet, la CCC s'emploie à renforcer la position concurrentielle du Canada par l'appui qu'elle accorde aux PME et aux grandes entreprises, en trouvant de nouvelles façons de tirer parti des produits et services du gouvernement et de l'industrie.

En tant qu'instrument d'intérêt public, la CCC mène des activités qui jouent un rôle de premier plan dans l'atteinte des grands objectifs du gouvernement du Canada. Par exemple, la CCC cherche à resserrer ses liens avec des partenaires clés dans le but d'harmoniser ses activités avec les initiatives du gouvernement, notamment la Stratégie commerciale mondiale et la Stratégie pour les Amériques, qui tiennent compte de l'environnement mondial compétitif et changeant d'aujourd'hui. De plus, la CCC travaille de près avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, soit le MAECI et EDC, à l'élaboration d'une Stratégie conjointe de sélection et de développement des marchés visant la réalisation de projets d'infrastructure de gouvernement à gouvernement dans les pays émergents et en développement. Enfin, la CCC continue de contribuer aux grands objectifs du gouvernement par sa participation aux efforts de stabilisation et de reconstruction en Afghanistan et d'autres régions du monde. En cherchant à resserrer ses liens avec ses partenaires clés, la Corporation augmente sa capacité d'aider les exportateurs canadiens dans un contexte commercial mondial en constante évolution.

Mission, vision et proposition de valeur

La passation de contrats sur des marchés publics internationaux contribue à la prospérité économique du Canada et à la réalisation des engagements de ce dernier sur les plans du développement, de la défense, de la diplomatie et du commerce. De plus, la passation de contrats de gouvernement à gouvernement confère à la transaction la crédibilité, la transparence et les assurances de qualité que les acheteurs exigent et dont ont besoin les exportateurs. Depuis plus de 60 ans, la CCC constitue un centre d'expertise de confiance et reconnu dans les domaines complexes de la passation de contrats et de l'approvisionnement de gouvernement à gouvernement, notamment dans le secteur de la défense et sur les marchés émergents et en développement.

En s'appuyant sur des employés compétents et enthousiastes, des partenariats efficaces, une bonne gouvernance et de saines pratiques d'affaires, la CCC continuera d'exécuter sa mission, sa vision et sa proposition de valeur, de façon à aider efficacement les entreprises canadiennes actives sur les marchés publics.

Mission

Fournir des services d'approvisionnement et de passation de contrats aux exportateurs canadiens qui font des affaires sur des marchés publics où les questions relatives à l'accès et les pratiques en matière de transparence nuisent souvent à la compétitivité et où les arrangements de gouvernement à gouvernement demeurent en demande.

Vision

Contribuer à l'expansion du commerce extérieur du Canada, conformément au mandat de la Corporation, et s'imposer comme un instrument efficace dans la promotion du commerce, qui permet aux entreprises canadiennes de conclure des ventes à l'exportation à des conditions plus avantageuses. La CCC consolidera son rôle d'agence fédérale spécialisée dans la facilitation des ventes à l'exportation aux gouvernements étrangers, en employant ses pouvoirs uniques pour atténuer les risques contractuels et offrir des services de nature à déboucher sur des contrats fructueux.

Proposition de valeur

Les services d'approvisionnement et de passation de contrats de gouvernement à gouvernement offerts par la CCC procurent aux exportateurs un meilleur accès aux marchés publics du monde entier. La participation de la CCC dans une transaction à l'exportation accroît la crédibilité de l'entreprise canadienne, en particulier s'il s'agit d'une PME, et la rend davantage en mesure de décrocher un contrat à l'exportation aux modalités optimales et d'obtenir des fonds de roulement auprès de sources commerciales. La CCC emploie des spécialistes aguerris de la passation de contrats et de l'approvisionnement, qui conseillent les exportateurs canadiens, ainsi que les acheteurs de gouvernements étrangers, sur les stratégies à suivre pour renforcer leur position de façon à remporter des contrats à l'étranger, tout en réduisant au minimum les risques.

Profil de l'organisation

La CCC est une société d'État mère aux termes de la partie I de l'annexe III de la *LGFP*, et elle se rapporte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international. Son financement provient de trois sources distinctes : les crédits alloués par le Parlement du Canada, les frais de service et les revenus d'intérêts. La Corporation a son siège à Ottawa et compte environ 120 employés.

Dans le cadre de ses activités, la CCC travaille en étroite collaboration avec le MAECI, qui fournit des services cruciaux de renseignements de première ligne sur les clients et les marchés internationaux et nationaux, en plus d'être responsable de la politique commerciale et des accords commerciaux multilatéraux et bilatéraux. Pour sa part, EDC fournit des produits de financement et d'assurance à l'exportation, qui constituent un important complément aux services de passation de contrats et d'approvisionnement de la CCC. La Corporation entretient aussi des relations de premier plan avec d'autres ministères et organismes fédéraux, notamment le MDN, TPSGC et l'ACDI. Le département américain de la Défense demeure par ailleurs le principal partenaire de la Corporation au sein du gouvernement des États-Unis.

Principale offre de services

À titre d'agence de passation de contrats internationaux du Canada, la CCC offre deux services principaux : le service de maître d'œuvre et le service d'approvisionnement.

- **Service de maître d'œuvre** – En tant que maître d'œuvre, la CCC signe un contrat avec un gouvernement étranger et un autre contrat domestique avec un fournisseur canadien. À ce titre, elle effectue au préalable un contrôle diligent des capacités du fournisseur, offrant ainsi la garantie que le contrat sera exécuté selon les modalités prévues. Elle se charge aussi de l'administration du contrat et du suivi du rendement du fournisseur.

- **Service d'approvisionnement** – Par ce service, la CCC aide les gouvernements étrangers à trouver un fournisseur canadien qualifié, à structurer et à conclure un contrat satisfaisant à leurs exigences. Lorsqu'un gouvernement étranger signe un ASA avec la CCC, celle-ci devient l'agent d'approvisionnement au Canada aux termes d'une entente de gouvernement à gouvernement. Grâce à sa connaissance vaste et approfondie des capacités canadiennes et des pratiques de fixation des prix et de passation de contrats en usage au Canada, la CCC peut apporter sa contribution tout au long du processus d'approvisionnement. Cela comprend la planification et l'élaboration d'une stratégie d'approvisionnement jusqu'à l'appel d'offres, la localisation et la sélection d'un fournisseur ainsi que l'administration du contrat.

Structure organisationnelle

La CCC est régie par un Conseil d'administration responsable des affaires courantes de la Corporation et de la bonne exécution des politiques d'intérêt public au nom du gouvernement du Canada. Le Conseil donne des avis et indique la voie à suivre à l'équipe de direction de la Corporation, et analyse et établit l'orientation stratégique de celle-ci. Il est composé du président du Conseil d'administration, du président et chef de la direction et de neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil.

La Corporation est organisée de façon à atteindre son objectif de donner aux exportateurs canadiens l'accès à des débouchés dans le secteur de la défense et sur les marchés des pays émergents et en développement. Elle compte deux unités opérationnelles à cette fin : Défense et MED.

Annexe B – Membres du Conseil d'administration de la CCC

Alan Curleigh
Président du Conseil d'administration, CCC
Montréal (Québec)

M. Alan R. Curleigh préside le Conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne, dont il surveille l'évolution des activités avec les dix autres administrateurs. En plus des fonctions qu'il remplit auprès de cette société d'État, M. Curleigh vient d'être nommé président du Comité de vérification du ministère des Anciens combattants. Ce nouveau comité indépendant travaille en étroite collaboration avec le sous-ministre, auquel il fournit des avis et des conseils. M. Curleigh siège également au conseil d'une institution financière canadienne qui finance des transactions à l'exportation à partir du Canada. M. Curleigh a fait partie pendant de nombreuses années de l'équipe de direction et du conseil d'administration d'une grande société d'ingénierie canadienne, où il a notamment géré les relations de la filiale avec la société mère, un grand conglomérat européen. Il a aussi contribué à représenter les intérêts des exportateurs canadiens en vue de la refonte du programme commercial international du Canada, ce qui l'a amené à siéger à titre de membre, puis de président du conseil de l'une des plus importantes associations canadiennes de promotion du commerce extérieur. M. Curleigh s'emploie aussi activement à promouvoir la gouvernance d'entreprise au Canada et à apporter sa contribution au milieu universitaire. Il est membre du conseil consultatif de la Faculté des affaires de l'Université du Nouveau-Brunswick, où il a fait ses études, et professeur invité du Directors College, un établissement consacré à la gouvernance d'entreprise, établi en collaboration par le Conference Board du Canada et l'Université McMaster. M. Curleigh a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 5 novembre 2002.

Martine Corriveau-Gougeon, ing., ASC
Présidente
Gestion Corriveau-Gougeon Inc.
Saint-Bruno (Québec)

M^me^ Martine Corriveau-Gougeon est présidente de Gestion Corriveau-Gougeon Inc., une entreprise qu'elle a fondée en 2004. Depuis 1995, elle a été successivement présidente de Télébec, première vice-présidente aux opérations de Bell Canada et présidente et chef de la direction de Silonex, un fabricant de capteurs optoélectroniques. Diplômée en génie de l'Université McGill et du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval, elle possède une expérience diversifiée qui lui permet d'exercer ses fonctions tant auprès des entreprises en démarrage que celles parvenues à la maturité. M^me^ Corriveau-Gougeon siège aussi au conseil de l'Agence métropolitaine de transport où elle préside au comité de vérification. Par le passé, elle a présidé le conseil d'administration de l'École de technologie supérieure (2003-2004), participé au Groupe conseil auprès du premier ministre du Québec sur l'allègement réglementaire (1998-2000) et siégé au comité exécutif de la Chambre de commerce du Québec (1996-2000). M^me^ Corriveau-Gougeon a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 5 mai 2005.

Robert C. Kay, J.D.
Administrateur de sociétés
Toronto (Ontario)

M. Robert C. Kay siège actuellement au conseil d'administration de diverses organisations, tant des sociétés privées que des sociétés publiques inscrites à la Bourse de Toronto. Il est également membre du conseil d'organismes à but non-lucratif, notamment la Integrative Thinking Practicum du programme de MBA de l'Université de Toronto. M. Kay a travaillé de nombreuses années au niveau de la direction d'entreprise en fournissant des conseils à des entreprises et à des gouvernements, tant au Canada qu'à l'étranger, au sujet de l'expansion stratégique du commerce international. Il a aussi été membre et arbitre de la Commission des affaires municipales de l'Ontario, un organisme quasi-judiciaire. M. Kay est membre de la Royal Canadian Military Institute, de la National Association of Administrative Law Judges et du Barreau du Haut-Canada. Il conserve son statut professionnel en tant que membre en règle du Barreau de l'Ontario. M. Kay a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007.

Dan Ross, B.Sc., CD
Sous-ministre adjoint,
Matériels
Ministère de la Défense nationale
Ottawa (Ontario)

M. Dan Ross est sous-ministre adjoint (Matériels) au ministère de la Défense nationale. Il a occupé plusieurs postes de haut niveau dans la fonction publique, notamment comme sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) au ministère de la Défense nationale, sous-ministre adjoint associé à la Direction des opérations de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, adjoint au conseiller en politique étrangère du premier ministre et directeur des Opérations du Secrétariat de la politique étrangère et de la défense au Bureau du Conseil privé. De plus, M. Ross a servi dans les Forces canadiennes pendant 30 ans avant de prendre sa retraite comme brigadier-général. M. Ross a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 30 octobre 2006.

Andrew Saxton
Président du Conseil
King George Financial
Corporation
Vancouver (Colombie-
Britannique)

M. Andrew Saxton a été premier vice-président et directeur de la Laurentide Financial Corporation Ltd., président de la Elite Insurance Company, président du Conseil d'administration de Grouse Mountain Resorts Ltd., administrateur de la BC Television Broadcasting System Ltd., président de The Granville Island Hotel and Marina Ltd. et président du Conseil d'administration de la King George Development Corporation. Fait à souligner, il a été membre fondateur de toutes ces entreprises. En raison de sa vaste expérience dans le secteur privé et de son don pour les affaires, il a été nommé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés d'État et organismes fédéraux et provinciaux, notamment le Conseil de liaison des Forces canadiennes et la société Insurance Corporation of BC, dont il a été administrateur et a présidé le comité des investissements. Il est actuellement président du Conseil de la King George Financial Corporation et administrateur de Canadian Advisory Board Impark ainsi que de la société de gestion des placements de l'Université de la Colombie-Britannique. M. Saxton a été reconduit dans ses fonctions d'administrateur de la CCC le 14 décembre 2007.

Sam Shaw, B.A., M.Sc., M.Ed., Ph.D., C.Dir.
Président et chef de la direction
Northern Alberta Institute of Technology
Edmonton (Alberta)

Dr. Sam Shaw est président et chef de la direction depuis 1997 du Northern Alberta Institute of Technology (NAIT), établi à Edmonton. Avant d'être nommé à la présidence de cet institut, Dr. Shaw a occupé de nombreux postes de haute direction, notamment ceux de président, de directeur et de vice-président des affaires universitaires. Il a également été chargé de cours dans nombre d'universités et de collèges prestigieux au Canada. Il donne actuellement un cours sur le comportement organisationnel et la gouvernance d'entreprise au NAIT. Dr. Shaw est membre du conseil d'administration de STARS, de 10 Most Admired Corporate Cultures et du Bureau canadien des études internationales, membre de la Alberta Economic Development Authority du premier ministre, du Industry Science, Technology and Innovation Council ainsi que du Conseil consultatif du Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada. Il est président du Alberta Career Education Network ainsi que du comité consultatif canadien pour le comité technique TC232 sur les services d'éducation et de formation non formelles de l'Organisation internationale de normalisation. Il a également plus de 15 années d'expérience sur la scène internationale en matière de promotion de programmes de formation et de coopération internationale, et à titre de formateur en Asie, en Amérique du Sud, à Cuba, au Moyen-Orient, en Afrique et en Australie. Dr. Shaw a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007.

Stephen J. Sorocky, MBA, ing., C.Dir.
Président et chef de la direction
Virtek Vision International Inc.
Waterloo (Ontario)

M. Stephen J. Sorocky est président et chef de la direction de Virtek Vision International Inc. Auparavant, il a été PDG et directeur de Dynacon Inc., vice-président et gestionnaire principal, division de la robotique spatiale, Spar Aerospace Ltd., et vice-président, Fabrication et Industrie, de Electronic Data Systems Systems of Canada. M. Sorocky est un cadre supérieur accompli dans le domaine de la haute technologie, ayant acquis une vaste expérience professionnelle dans des entreprises de toutes les tailles. Il a une grande expérience de la haute-direction et de l'expansion des affaires dans l'industrie spatiale. M. Sorocky a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007.

Ken Sunquist
Sous-ministre adjoint (Asie et Afrique) et délégué commercial en chef
Affaires étrangères et Commerce international Canada
Ottawa (Ontario)

M. Ken Sunquist a commencé à travailler au Service des délégués commerciaux en 1973. Il a notamment été en poste à Kingston (Jamaïque), à Belgrade (Yougoslavie), à San Francisco, à Séoul (Corée) et à Beijing (Chine), puis il a été ambassadeur en Indonésie. À l'administration centrale, il a tour à tour dirigé la Direction de l'information sur les exportations, la Direction générale des communications du commerce (par intérim), la Direction de la liaison et des projets spéciaux en matière de développement du commerce et la Direction générale des opérations et des services du SDC. Il a également été coordonnateur du Secrétariat des politiques de développement commercial. Au ministère du Commerce international, il a occupé les postes de sous-ministre adjoint à l'Expansion internationale des affaires et de délégué commercial en chef. Ensuite, il a été nommé sous-ministre adjoint du Secteur des marchés mondiaux, puis du Secteur des opérations mondiales du MAECI. Sa nomination au poste de sous-ministre adjoint, Asie et Afrique, et de délégué commercial en chef a pris effet le 1er septembre 2008. Il siège aux conseils d'administration de l'Institut national de la qualité, du Estey Centre for Law and Economics in International Trade, du Bureau de promotion du commerce Canada et de la Fondation Asie Pacifique du Canada. M. Sunquist a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 13 mai 2004.

Norman A. Turnbull, CA, IAS.A
Associé et chef de la direction financière
MinQuest Capital Inc.
Montréal (Québec)

Comptable agréé, M. Norman A. Turnbull est associé et chef de la direction financière de MinQuest Capital Inc., un fonds de placements dans le secteur minier international. Auparavant, il a été président de la firme NAT Expertise/Conseil. Au fil d'une longue carrière dans le secteur privé en tant que chef de la direction financière de grandes sociétés québécoises comme Gaz Métropolitain inc., Rolland inc., Boréal Assurances inc., la Société minière Mazarin inc. et Desjardins Société financière, il a acquis des connaissances spécialisées dans les domaines de la finance et du contrôle, de la planification stratégique, de l'expansion des affaires et du développement organisationnel, des fusions et acquisitions et de la gouvernance. Diplômé de l'Institut des administrateurs de sociétés, il a aussi été conseiller spécial du comité de vérification de l'Agence métropolitaine de transport. Il siège au Conseil d'administration et au comité des placements de la SSQ Société d'assurance-vie inc. et au Fonds Réa II Natcan Inc., dont il est président du comité de vérification et membre du comité de surveillance. M. Turnbull a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 5 mai 2005.

Peter M. Wright, c.r.
Président du conseil
Cox and Palmer Atlantic Canada Lawyers
Moncton (Nouveau-Brunswick)

Associé du cabinet d'avocats Cox and Palmer, M. Peter M. Wright a aussi été avocat principal de nombreuses sociétés et établissements du Nouveau-Brunswick et avocat régional de diverses entreprises canadiennes, où il a touché à tous les aspects du droit des sociétés et du droit commercial, dont les fusions et acquisitions, les questions normatives, le financement et les coentreprises. Il siège actuellement aux conseils d'administration de la Southeastern Mutual Insurance Company et de la United General Insurance Corporation. M. Wright a reçu la désignation du conseil de la Reine en 2008. Il a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 5 septembre 2002.

Annexe C – L'équipe de direction

Marc Whittingham
Président et chef
de la direction

M. Marc Whittingham est entré en fonction à la CCC en octobre 2006 à titre de vice-président, Stratégie et développement organisationnel, et a été nommé président de la CCC en octobre 2007. Avant de travailler à la CCC, il était sous-ministre adjoint aux Relations inter organisationnelles et publiques du portefeuille, Sécurité publique Canada. Il possède une vaste expérience de l'élaboration des politiques, de la planification stratégique, de l'administration financière et de l'approvisionnement dans l'administration fédérale. Il a commencé sa carrière dans la fonction publique comme agent d'approvisionnement au ministère de la Défense nationale. Il a ensuite été agent des finances à Industrie Canada. Il a servi dans les Forces canadiennes, où il a notamment été agent d'approvisionnement de deux navires canadiens de Sa Majesté : le Nipigon et l'Iroquois.

Martin Zablocki
Vice-président
Stratégie et développement
organisationnel

M. Martin Zablocki a été nommé vice-président, Stratégie et développement organisationnel, en novembre 2007. Avant sa nomination, il était directeur général, Stratégies sectorielles et programmes d'infrastructure, à Industrie Canada. M. Zablocki compte plus de 18 années d'expérience au sein de divers organismes fédéraux, dont l'Agence du revenu du Canada ainsi que Pêches et Océans Canada, et a assuré la fonction de coordination de systèmes de gestion intégrée d'envergure locale, régionale et nationale. De plus, il a travaillé de nombreuses années comme expert en évaluation d'entreprise, ce qui lui a permis de se familiariser avec une foule d'entreprises canadiennes et internationales.

Robert Ryan
Vice-président
Défense

À titre de vice-président de l'unité de la Défense, M. Robert Ryan est responsable de la gestion des ventes dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense aux États-Unis et dans d'autres pays étrangers. Avant sa nomination à la vice-présidence en 2004, il a occupé divers postes à la CCC, dont celui de directeur de l'Aérospatiale et de la Défense et de directeur des Affaires États-Unis. Il a aussi servi pendant vingt et un ans dans les Forces canadiennes.

Pierre Lemay
Vice-président
Marchés émergents et en développement

M. Pierre Lemay a été nommé vice-président aux Marchés émergents et en développement en 2005. Avant cela, il était directeur exécutif (Région du Québec) à Industrie Canada. Au fil d'une longue carrière dans la fonction publique, il a travaillé dans de nombreux secteurs d'activité économique, au pays et à l'étranger, et acquis une vaste expérience des programmes et services au sein des portefeuilles de l'industrie et du commerce international du gouvernement fédéral.

Michel Houle
Vice-président, Risque et finance, et chef de la direction financiére

Comptable en management accrédité, M. Michel Houle a été nommé vice-président, Risque et finance, de la CCC en août 2004. Auparavant, il a été vice-président aux finances et à l'administration et chef de la direction financière de l'entreprise Senstar-Stellar, de 1997 à 2004. De 1991 à 1997, il a travaillé pour PPG Canada Inc., où il a occupé diverses fonctions rattachées aux finances, notamment celle d'agent financier principal d'une filiale fabriquant des vitres d'automobiles.

Tamara Parschin-Rybkin
Vice-présidente, Services juridiques
Avocate générale et secrétaire de la Corporation

M^me^ Tamara Parschin-Rybkin a été nommée vice-présidente des Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation en septembre 2006. Au cours des dix années qui ont précédé sa nomination à la Corporation, elle a servi d'avocate principale à la CCC dans le cadre de ses fonctions d'avocate-conseil au ministère de la Justice. À ce titre, elle a aussi précédemment joué le rôle d'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 que l'avocate principale dans le cadre du Projet de développement Hibernia et des négociations au sujet des Accords sur les hydrocarbures extracôtiers avec Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse.

Glossaire

ACDI	Agence canadienne de développement international
AICDS	Association des industries canadiennes de défense et de sécurité
APO	Amélioration des processus opérationnels
APPD	Accord sur le partage de la production de défense
ASA	Accord de service d'approvisionnement
BDC	Banque de développement des Caraïbes
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
CCC	Corporation commerciale canadienne
CCPS	Comité de consultation patronal-syndical
DoD	Département de la Défense des États-Unis
DSCA	Defense Security Cooperation Agency
EDC	Exportation et développement Canada
FMS	Foreign Military Sales (ventes militaires à l'étranger)
FPP	Forum des politiques publiques
GDLS	General Dynamics Land Systems
GRC	Gestion des relations avec la clientèle
GRE	Gestion du risque d'entreprise
GTSR	Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction
ICCA	Institut canadien des comptables agréés
IFRS	Normes internationales d'information financière
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
LGFP	*Loi sur la gestion des finances publiques*
MAECI	Affaires étrangères et Commerce international Canada
MDA	MacDonald Dettwiler and Associates
MDN	Ministère de la Défense nationale
MEC	Manufacturiers et Exportateurs du Canada
MED	Marchés émergents et en développement (unité opérationnelle)
MINUS	Mission des Nations Unies au Soudan
MRAP	Mine Resistant Ambush Protected
NAIT	Northern Alberta Institute of Technology
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PCGR	Principes comptables généralement reconnus
PME	Petite et moyenne entreprise
PPM	Programme de partenariat mondial
PRO	Planification des ressources de l'organisation
PTCPC	Programme de transaction commerciale des produits des Caraïbes
RIR	Retombées industrielles et régionales
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SDC	Service des délégués commerciaux
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
VBL	Véhicule blindé léger