CCC

Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation

STIMULER LA CROISSANCE DES EXPORTATIONS

RAPPORT ANNUEL DE LA CCC 2013-2014

Canada

L'AGENCE DE PASSATION DE CONTRATS ET D'APPROVISIONNEMENTS INTERNATIONAUX DU CANADA

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

Collaboration

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

Crédibilité

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

Compétitivité

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

MANDAT

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 biens et des services au Canada.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

La CCC est résolue à exercer ses activités de façon responsable sur les plans social, éthique et environnemental et à respecter les engagements internationaux du Canada, tout en accomplissant son mandat d'intérêt public dans les limites des ressources disponibles.

TABLE DES MATIÈRES

02 Notre rendement : faits saillants

04 En bref

12 Message du président du Conseil d'administration

14 Message du président et chef de la direction

15 Environnement opérationnel

18 Rendement par rapport aux objectifs en 2013-2014

23 Commentaires et analyse de la direction

36 Engagement de la CCC à l'égard de la gestion du rendement et du risque

40 Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

41 Rapport de l'auditeur indépendant

43 États financiers et notes

75 Annexes

- 75 Annexe A - Objectifs et initiatives stratégiques
- 86 Annexe B - Secteurs d'activité et propositions de valeur
- 87 Annexe C - Profil de la Corporation
- 95 Annexe D - Conseil d'administration de la CCC
- 100 Annexe E - Membres du Comité de la haute direction de la CCC

102 Glossaire

CCC
Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation

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

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

www.ccc.ca

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

© Corporation commerciale canadienne, 2014. Tous droits réservés.

Imprimé en juin 2014

NOTRE RENDEMENT : FAITS SAILLANTS

La Corporation commerciale canadienne (CCC) a continué d'afficher une solide performance en 2013-2014 malgré l'incertitude économique persistante à l'échelle mondiale. Ce succès témoigne de l'importance primordiale pour la CCC d'offrir un service exceptionnel aux différents fournisseurs canadiens qui composent sa clientèle, tout en accroissant son efficacité et en réduisant ses coûts internes. Au cours du dernier exercice, la CCC a vu ses efforts couronnés par la signature du plus gros contrat à l'exportation de l'histoire du Canada dans le secteur de la fabrication de pointe, en vertu duquel General Dynamics Land Systems – Canada fournira des véhicules blindés au Royaume d'Arabie saoudite. On estime que ce contrat d'une durée de 14 ans devrait créer et soutenir plus de 3 000 emplois par année au Canada.

La CCC offre avant tout des services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, afin de permettre aux acheteurs des gouvernements étrangers de se procurer des biens et des services au Canada. En retour, la CCC conclut des contrats avec les exportateurs canadiens afin d'assurer que les biens et les services sont fournis conformément aux modalités prévues dans les contrats conclus de gouvernement à gouvernement. Cette façon de procéder permet à la CCC de garantir aux gouvernements étrangers l'exécution des contrats et, par conséquent, d'atténuer leurs risques et de les inciter à faire affaire avec le Canada. La CCC réduit aussi les risques pour les exportateurs canadiens puisqu'elle peut se servir de son statut d'organisation du gouvernement du Canada pour suivre de près les progrès accomplis et régler rapidement tout problème qui pourrait survenir dans l'exécution des contrats. Le soutien de la CCC permet de réduire les risques associés au recouvrement des paiements et les coûts d'expansion des affaires; de contribuer à la conclusion de contrats avantageux assortis des meilleures modalités de paiement à l'avantage des exportateurs canadiens; et d'aider les entreprises qui cherchent à vendre à l'étranger à mener leurs affaires conformément aux principes de l'éthique et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Tout au long de 2013-2014, la CCC a poursuivi le déploiement de sa stratégie de développement des affaires, une initiative échelonnée sur cinq ans visant à élargir ses marchés existants et à percer de nouveaux marchés dans trois secteurs d'activité : les ventes au département de la Défense des États-Unis (DoD) et à la National Aeronautics and Space Administration (NASA) dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD); les ventes dans le secteur de la défense et de la sécurité mondiales (DSM); et les ventes associées aux affaires commerciales internationales (ACI). La CCC a aussi mis à profit son expertise en matière d'approvisionnement et assuré une gestion prudente des coûts afin de fournir trois types de services au gouvernement du Canada, soit des services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationale du gouvernement; la gestion des bureaux commerciaux du Canada en Chine pour le compte du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD); et la prestation de services partagés à Partenariats public-privé Canada Inc. (PPP Canada).

En 2013-2014, les entreprises canadiennes ont continué d'évoluer dans une économie mondiale peu performante et caractérisée par l'incertitude, ce qui a entraîné des répercussions négatives dans certaines industries clés. Devant la baisse du volume des acquisitions du DoD des États-Unis, la CCC a redoublé d'efforts pour promouvoir les capacités canadiennes et tirer parti de ses liens étroits avec les acheteurs américains afin de préserver la part de marché des exportateurs canadiens. Parallèlement, la CCC a accru ses activités de développement des affaires et des ventes afin d'élargir l'accès des exportateurs canadiens à des marchés prometteurs, principalement dans les domaines de la défense, de la sécurité et des infrastructures. Cette stratégie a été menée en étroite coordination avec le Plan d'action sur les marchés mondiaux, la Stratégie d'engagement dans les Amériques et la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense du gouvernement du Canada.

En 2013-2014, la stratégie de la CCC a produit les résultats les plus importants à ce jour :

- la CCC a permis de créer ou de conserver 18 830 emplois[1] au Canada, en majeure partie dans le secteur de la défense et de la sécurité. Plus de 20 % des emplois au pays dans le secteur de la sécurité et de la défense sont associés aux ventes à l'exportation de la CCC[2];

[1] Selon une analyse économique, chaque milliard de dollars de nouvelles exportations assure la création ou le maintien d'environ 11 000 emplois.

[2] KPMG, Economic Impact of the Defence and Security Industry in Canada, mai 2012. Étude consultée en mai 2013 à l'adresse : https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/File/IE/KPMG.html

- la CCC a été active dans 57 pays en collaboration avec 183 entreprises canadiennes, dont 64 % sont des PME;
- la CCC a participé à la signature de contrats d'une valeur de 15,76 milliards de dollars, son résultat le plus élevé jusqu'ici;
- la CCC a dégagé un excédent de 2,23 millions de dollars, grâce aux revenus de 1,73 milliard de dollars tirés de ses opérations commerciales, des opérations liées à ses services d'approvisionnement et de ses frais de service, ce qui représente une hausse importante par rapport à l'excédent de 1,33 million de dollars enregistré à l'exercice précédent.

La CCC a accru l'accès des exportateurs canadiens à des marchés étrangers :

- Un contrat historique de plusieurs milliards de dollars a été signé avec le Royaume d'Arabie saoudite dans le cadre de son programme de brigades blindées. General Dynamics Land Systems – Canada fournira à ce pays des véhicules blindés ainsi que du matériel, de la formation et des services de soutien connexes. Ce contrat de 14 ans assurera la création ou le maintien de plus de 3 000 emplois chaque année au Canada, où environ 40 % du bassin de fournisseurs se trouve dans le sud de l'Ontario.
- La CCC a signé des contrats totalisant 14,93 milliards de dollars dans son secteur d'activité DSM, ce qui représente une forte progression par rapport au résultat de 138,40 millions de dollars enregistré l'année précédente.
- La CCC a signé des contrats totalisant 199,90 millions de dollars dans son secteur d'activité ACI.
- La CCC a négocié 31 accords de coopération stratégique[3] avec des gouvernements étrangers afin d'améliorer l'accès à des marchés publics ciblés par les exportateurs canadiens. De ces accords, 15 soutiennent les acquisitions de solutions en matière de défense et de sécurité dans des marchés comme l'Argentine, la Colombie, le Pérou, le Paraguay, le Mexique, le Royaume-Uni, l'Allemagne, Oman et les Philippines, tandis que 14 autres appuient les acquisitions dans les domaines des technologies de l'information et des infrastructures sociales et économiques dans des marchés tels que le Costa Rica, la République dominicaine, la Barbade, Trinité-et-Tobago, le Ghana, l'Ouganda, la Gambie, l'Inde, la Mongolie et le Liban.

En 2013-2014, la CCC a tiré son financement à la fois des frais de service qu'elle perçoit dans ses secteurs DSM et ACI et du crédit parlementaire qui lui est accordé pour soutenir les ventes au DoD et à la NASA dans le cadre de l'APPD, un programme stratégique d'intérêt public qui procure aux entreprises canadiennes l'accès nécessaire pour soumissionner les contrats du DoD.

Au cours de 2013-2014, la CCC a transféré à Exportation et développement Canada (EDC) toutes ses responsabilités relatives au financement des activités commerciales à Cuba afin de mieux tirer parti de l'expertise d'EDC dans ce domaine et de se recentrer sur son mandat en matière de passation de contrats.

Sur instruction du ministre du Commerce international, la CCC a remis au Receveur général du Canada, au 31 mars 2014, un montant de 40 millions de dollars, montant estimé excédentaire par rapport à ses besoins aux fins de l'application de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*.

Conformément aux mesures de limitation des coûts prévues par le gouvernement du Canada dans les Budgets 2010 à 2013, la CCC a continué d'innover pour trouver de nouvelles façons d'accroître l'efficacité et de faire la preuve de la rentabilité de ses opérations, en réussissant :

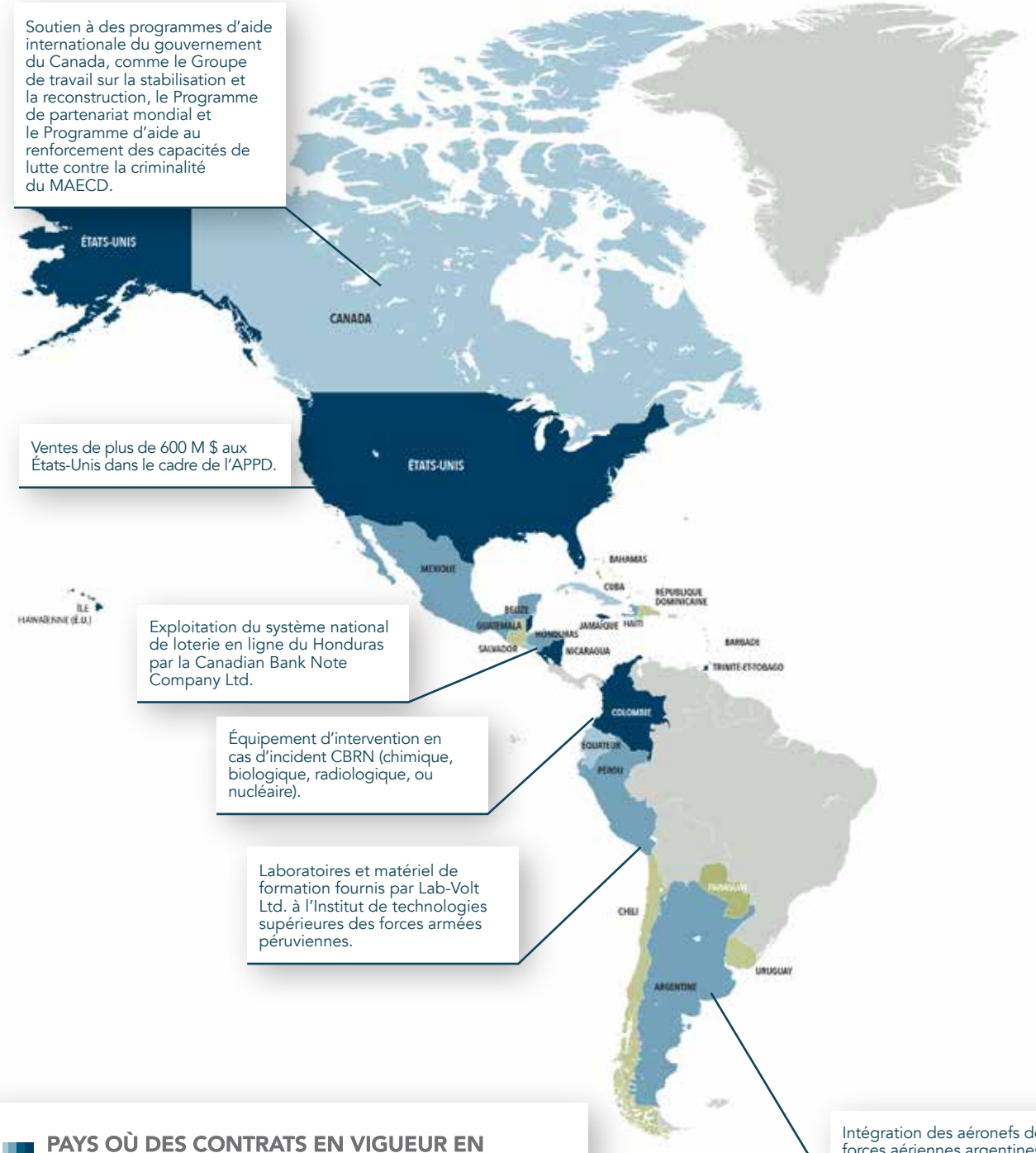
- à réduire de 2,12 millions de dollars (ou de 7 %) ses frais d'administration, qui sont passés de 30,48 millions de dollars en 2012-2013 à 28,36 millions de dollars en 2013-2014;
- à ne comptabiliser aucune dépense de remédiation de contrats pour un deuxième exercice d'affilée, ce qui témoigne de la solidité des pratiques de gestion du risque appliquées à toutes les activités de la CCC, de la robustesse de son cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) et des investissements continus de la Corporation pour améliorer ses pratiques de gestion et de vérification préalable des contrats.

[3] Les accords de coopération stratégique sont des protocoles d'entente conclus avec d'autres pays afin de faciliter l'approvisionnement au Canada.

*** Remarques :**

1. À moins d'avis contraire, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens.
2. À moins d'avis contraire, les résultats financiers présentés dans le rapport annuel sont arrondis au million le plus près, tandis que les pourcentages figurant dans les états financiers et les notes aux états financiers se basent sur des montants arrondis au millier le plus près.

EN BREF



Soutien à des programmes d'aide internationale du gouvernement du Canada, comme le Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction, le Programme de partenariat mondial et le Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité du MAECD.

Ventes de plus de 600 M $ aux États-Unis dans le cadre de l'APPD.

Exploitation du système national de loterie en ligne du Honduras par la Canadian Bank Note Company Ltd.

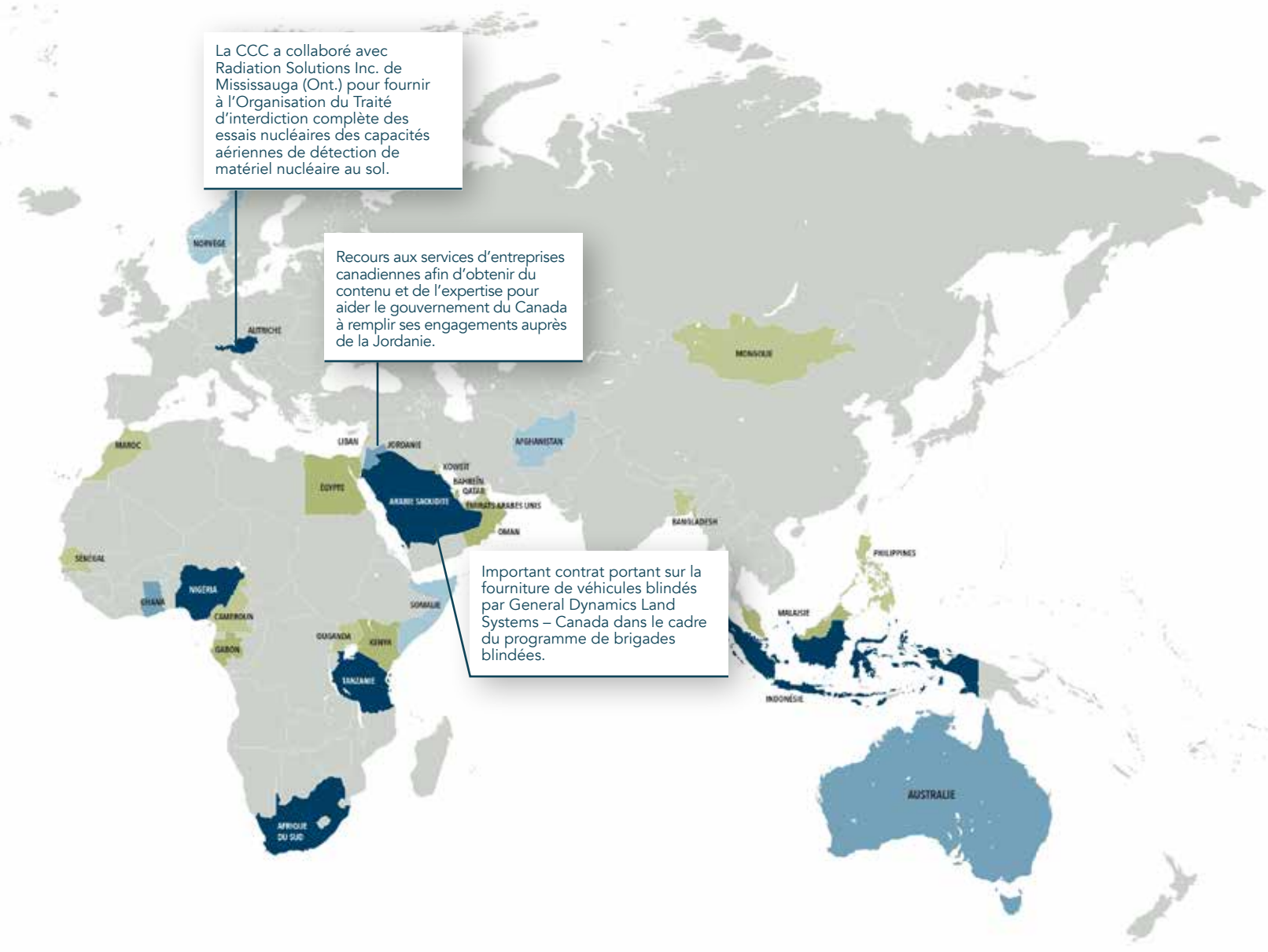
Équipement d'intervention en cas d'incident CBRN (chimique, biologique, radiologique, ou nucléaire).

Laboratoires et matériel de formation fournis par Lab-Volt Ltd. à l'Institut de technologies supérieures des forces armées péruviennes.

Intégration des aéronefs des forces aériennes argentines par Field Aviation Company Inc.

PAYS OÙ DES CONTRATS EN VIGUEUR EN 2013-2014 ONT ÉTÉ CONCLUS GRÂCE À LA CCC

PAYS OÙ LA CCC A CHERCHÉ ACTIVEMENT À CONCLURE DES CONTRATS EN 2013-2014


La CCC a collaboré avec Radiation Solutions Inc. de Mississauga (Ont.) pour fournir à l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires des capacités aériennes de détection de matériel nucléaire au sol.
Recours aux services d'entreprises canadiennes afin d'obtenir du contenu et de l'expertise pour aider le gouvernement du Canada à remplir ses engagements auprès de la Jordanie.
Important contrat portant sur la fourniture de véhicules blindés par General Dynamics Land Systems – Canada dans le cadre du programme de brigades blindées.
NORVÈGE
AUTRICHE
MONGOLIE
MAROC
LIBAN
JORDANIE
AFGHANISTAN
KOWEÏT
BAHREÏN
QATAR
ÉGYPTE
ARABIE SAOUDITE
ÉMIRATS ARABES UNIS
OMAN
BANGLADESH
SÉNÉGAL
PHILIPPINES
GHANA
NIGERIA
CAMEROUN
SOMALIE
MALAISIE
OUGANDA
KENYA
GABON
TANZANIE
INDONÉSIE
AUSTRALIE
AFRIQUE DU SUD

QUELQUES CLIENTS DE LA CCC AU CANADA

COLOMBIE-BRITANNIQUE

- MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd. fournit des mises à jour de son système de conception de procédures globales pour répondre aux besoins particuliers de la U.S. Air Force à l'appui des ventes du Canada dans les domaines de la défense et de la sécurité au DoD des États-Unis.

ALBERTA

- Kenn Borek Air Ltd. assure un service de transport aérien par aéronefs à voilure fixe à l'appui du Système d'alerte du Nord, dans la cadre de l'accord canado-américain relatif au Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD).

SASKATCHEWAN

- PCS Sales (Canada) Inc. de la Saskatchewan a fourni et acheminé de la potasse à l'appui de l'industrie du sucre à Cuba.

MANITOBA

- Magellan Aerospace Winnipeg conçoit, fabrique et fournit un large éventail de produits et de services destinés à des clients partout dans le monde, dont son dispositif coupe-câble (Wire Strike Protection System, WSPS[MD]) pour hélicoptères. La division de Winnipeg de Magellan est l'expert mondial en ce qui concerne ce système, dont elle a fourni plus de 20 000 exemplaires.

TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR

- Bluedrop Performance Learning Inc. de St. John's a fourni au ministère australien de la Défense des services de soutien relatifs au simulateur de vol tactique pour les aéronefs C130J.
- Innu Mikun Airlines assure un service de transport aérien par aéronefs à voilure fixe à l'appui du Système d'alerte du Nord, dans la cadre de l'accord canado-américain relatif au NORAD

NOUVELLE-ÉCOSSE

- Pivotal Power fournit des convertisseurs de puissance statique et des services connexes à l'appui des ventes du Canada dans le domaine de la défense et de la sécurité au DoD.

QUÉBEC

- Bell Textron a fourni quatre hélicoptères Bell 407 à la police nationale colombienne et deux hélicoptères Bell 412 aux forces aéronavales de la Colombie.
- General Dynamics-OTS, de Repentigny, est un important fournisseur de munitions à des fins militaires du DoD des États-Unis.

ONTARIO

- General Dynamics Land Systems – Canada, de London, a signé un important contrat avec le Royaume d'Arabie saoudite en vue de la fourniture de véhicules blindés et de matériel, de formation et de services de soutien connexes.
- La CCC a travaillé avec les fournisseurs ontariens Allen Vanguard Corp. (Ottawa), First Class Trailers (Alfred), ICOR Technology (Ottawa), Patlon Aircraft and Industries Ltd. (Halton Hills), Radiation Measurement Systems (Woodbridge) et Visiontec (Mississauga) afin de fournir de l'équipement pour les premiers intervenants en cas d'incident chimique, biologique, radiologique ou nucléaire (CBRN), dans le cadre de la formation de la police colombienne.
- La société ontarienne Motorola Solutions Canada Inc. a fourni du matériel de communication au Honduras dans le cadre du soutien apporté par la CCC aux efforts du Canada pour renforcer les capacités des forces de l'ordre en Amérique centrale.

RÉUSSITES EN 2013-2014

DEPUIS PLUS DE 65 ANS, LA CCC AIDE LES ENTREPRISES CANADIENNES À RÉUSSIR PARTOUT SUR LA PLANÈTE. A cet effet, la Corporation a notamment cherché activement à conclure des protocoles d'entente (PE) avec des gouvernements étrangers afin d'accroître la présence commerciale canadienne. Voici quelques exemples du fruit de ses efforts en 2013-2014 :

PHILIPPINES – À la suite de la signature d'un PE avec le ministère philippin de la Défense nationale en novembre 2012, la CCC a signé avec ce dernier un contrat visant la fourniture de huit hélicoptères devant être fabriqués par Bell Helicopter Textron Canada Ltd. de Mirabel (Qc).

MEXIQUE – La CCC et le ministère mexicain de la Défense ont signé un PE à l'automne 2013. Peu après, la CCC a décroché un contrat concernant l'entretien, la réparation et la révision de deux appareils Hercules C-130K des forces aériennes mexicaines. La CCC a fait appel aux services de Cascade Aerospace, d'Abbotsford (C.-B.) pour réaliser ces travaux.

COLOMBIE – Conformément au contrat passé par la CCC avec le ministère de la Défense, quatre hélicoptères Bell 407 ont été livrés à la police nationale et deux hélicoptères Bell 412, au groupe de l'aéronavale de la Colombie. Les appareils ont été fabriqués par Bell Helicopter Textron Canada Ltd., de Mirabel (Qc).

ARGENTINE – La CCC et le ministère argentin de la Défense ont conclu un contrat en vue de la fourniture aux forces aériennes d'un appareil Lear Jet amélioré et modernisé, par Field Aviation, de Mississauga (Ont.).

PÉROU – Deux nouveaux appareils Twin Otter fabriqués par Viking Air Ltd, de Sidney (C.-B.), ont été livrés aux forces aériennes péruviennes au cours de l'année.

Ces contrats illustrent l'efficacité du soutien apporté par la CCC aux entreprises canadiennes ainsi que les retombées positives sur l'économie canadienne provenant de l'augmentation des ventes des exportateurs canadiens ainsi que de la conservation d'emplois à valeur ajoutée pour les Canadiens dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense et de la sécurité.

Photos gratieuseté du Ministère de la défense nationale

LA CCC A UNE LONGUE EXPÉRIENCE DE LA GESTION EFFICACE DES CONTRATS. C'est ainsi qu'elle est devenue au fil du temps un partenaire de confiance pour le gouvernement américain et un outil commercial important pour les exportateurs canadiens. La CCC travaille avec certains des plus importants fournisseurs canadiens dans le domaine de la défense et de la sécurité, comme WESCAM Inc. de Burlington (Ont.), qui fournit au DoD des caméras à tourelle pour la surveillance et l'observation aérienne utilisées par l'armée, la marine et les forces aériennes américaines.

Photos gratieuseté du Ministère de la défense nationale

LE GOUVERNEMENT DU CANADA DOIT POUVOIR INTERVENIR RAPIDEMENT ET EFFICACEMENT AFIN D'APPORTER SON AIDE DANS LE MONDE ENTIER en cas de catastrophes naturelles, de situations d'urgence complexes ou de conflits. Grâce à son expertise de l'approvisionnement et de la passation de contrats, la CCC est naturellement bien placée pour aider le gouvernement du Canada à honorer ses engagements à l'échelle internationale. Par exemple, la CCC a réussi à mettre en place huit différents contrats pour remplir une promesse du gouvernement à la Jordanie, notamment par la prestation de contenu et de savoir-faire canadien.

AFIN D'APPUYER LE PROGRAMME DE PARTENARIAT MONDIAL DU GOUVERNEMENT DU CANADA la CCC a collaboré avec Radiation Solutions Inc. de Mississauga (Ont.) pour fournir un système aérien de détection et de mesure des radiations à la Commission préparatoire de l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires, en Autriche. Des entreprises canadiennes comme Radiation Solutions Inc. contribuent ainsi à la réalisation de ce programme ayant un effet tangible et positif sur la sécurité du Canada et des autres pays du monde.

LA CCC ET LES ENTREPRISES CANADIENNES CONSERVENT UNE PLACE IMPORTANTE DANS LES VENTES DU CANADA AU DOD TOUCHANT LA DÉFENSE ET LA SÉCURITÉ. Héroux-Devtek Inc. appuie les forces aériennes, la marine et la Defence Logistics Agency (DLA) des États-Unis à partir de ses installations de Longueuil (Qc), où l'entreprise fabrique de nouvelles composantes de trains d'atterrissage et offre des services de réparation et de révision connexes. La durée et le degré de complexité des contrats signés par la CCC varient, et Héroux-Devtek fournit souvent des services de soutien dans le cadre de plusieurs contrats, et ce, à différents stades de leur cycle de vie.

Photos gratieuseté du Ministère de la défense nationale

DANS DES MARCHÉS D'APPROVISIONNEMENT COMPLEXES, LA CCC A TOUJOURS POUR PRIORITÉ D'APPUYER LES PROGRAMMES D'AIDE INTERNATIONALE DU GOUVERNEMENT DU CANADA LE PLUS EFFICACEMENT POSSIBLE. La Corporation sait mettre à contribution de multiples fournisseurs canadiens pour répondre en temps opportun aux besoins du gouvernement, comme elle l'a fait au moment de fournir de l'équipement CBRN à la police nationale colombienne afin de renforcer ses capacités d'intervention et d'appuyer ses activités de formation. Pour fournir le matériel requis aux premiers intervenants, la CCC a collaboré avec les entreprises Martin & Levesque (Saint-Romuald), Concept Controls (Saint-Laurent), Proparms (Carignan) et SDV Logistique (Saint Laurent), du Québec, et Allen Vanguard Corp. (Ottawa), First Class Trailers (Alfred), ICOR Technology (Ottawa), Patlon Aircraft and Industries Ltd. (Halton Hills), Radiation Measurement Systems (Woodbridge) et Visiontec (Mississauga), de l'Ontario.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme chacun le sait, l'année qui vient de s'écouler est demeurée marquée par un contexte économique difficile pour les entreprises du monde entier. Dans ce contexte, alors que je dresse le bilan du dernier exercice, je suis d'autant plus impressionné par les résultats atteints par la CCC pour le compte de son actionnaire, le gouvernement du Canada, de ses clients et de ses employés, au cours de ce qui s'est avéré une année exceptionnelle pour la Corporation.

En 2013-2014, la CCC a signé le plus gros contrat commercial de l'histoire du Canada, venant ainsi souligner l'importance de son apport à l'économie canadienne et faire la preuve de son efficacité en vue d'accroître les ventes des exportateurs canadiens et de créer des emplois pour les Canadiens. Il s'agit là d'une réalisation véritablement extraordinaire pour le pays, et je ne saurais être plus fier de cet accomplissement monumental de la Corporation. Ce contrat historique, d'une valeur de plusieurs milliards de dollars, a été conclu avec le Royaume d'Arabie saoudite dans le cadre du programme de brigades blindées et prévoit la fourniture par General Dynamics Land Systems – Canada de véhicules blindés ainsi que de matériel, de formation et de services de soutien connexes. On estime que ce contrat permettra d'assurer pendant 14 ans la création ou la conservation de plus de 3 000 emplois par année au Canada, où environ 40 % du bassin de fournisseurs se trouve dans le sud de l'Ontario.

Même si la contribution apportée par la CCC au Canada peut-être mesurée de différentes façons, son rôle dans le maintien de 18 830 emplois au pays représente l'un des indicateurs les plus significatifs. Comme l'indique le discours du Trône de 2013, le commerce et l'investissement représentent les meilleurs leviers pour stimuler la croissance économique et accroître la prospérité.

> *« DE NOS JOURS, UN EMPLOI CANADIEN SUR CINQ DÉPEND DES EXPORTATIONS, ET NOTRE PROSPÉRITÉ DÉCOULE DE L'OUVERTURE DE NOUVEAUX MARCHÉS AUX BIENS, AUX SERVICES ET AUX INVESTISSEMENTS CANADIENS.*
>
> - Discours du Trône prononcé par Son excellence le très honorable David Johnston, gouverneur général du Canada, pour ouvrir la deuxième session de la 41e législature du Canada, le 16 octobre 2013.

Le ralentissement de la croissance dans les marchés d'exportation habituels du Canada a réduit les possibilités qui s'offrent à de nombreuses entreprises canadiennes, spécialement les petites et moyennes entreprises (PME). Cette situation a graduellement rétréci le bassin d'exportateurs et de fournisseurs canadiens pour la CCC. Néanmoins, la CCC a collaboré avec plus de 180 exportateurs canadiens, dont 64 % sont des PME, dans 57 pays, qui comprennent les États-Unis, l'Arabie saoudite, le Ghana, le Kenya, la Colombie, le Mexique, le Pérou et les Philippines.

Dans ce contexte difficile, le Conseil d'administration de la CCC est demeuré fermement attaché à de solides pratiques de gouvernance. Au cours du dernier exercice, le Conseil a continué de s'employer à renforcer son efficacité, les systèmes de gouvernance de la Corporation et l'encadrement de la gestion du risque. Dans cette optique, le Conseil a procédé à une restructuration de ses comités et de ses réunions pour travailler de façon plus efficace et économique, et continuera d'examiner d'autres stratégies pour réduire les coûts. Les membres du Conseil ont aussi porté leur attention sur les investissements de la Corporation dans des initiatives de développement des affaires et sur la promotion de pratiques commerciales éthiques, à la fois à l'interne et parmi les fournisseurs de la CCC.

Je tiens à profiter de l'occasion pour rendre hommage au président et chef de la direction sortant de la CCC, M. Marc Whittingham. M. 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 en octobre 2008. Durant son mandat à la CCC, sa vision, sa direction claire et sa détermination ont été indispensables au développement stratégique de la Corporation, et il a joué un rôle central dans les succès obtenus par la CCC, qui seront aussi le gage de sa réussite future.

Je tiens également à accueillir chaleureusement M. Martin Zablocki, qui est devenu le nouveau président et chef de la direction de la CCC à la suite de sa nomination en avril 2014. La croissance des activités commerciales, l'obtention d'un rendement élevé et la bonne gouvernance seront au centre des priorités de M. Zablocki. M. Zablocki s'est joint à l'équipe de la Corporation en novembre 2007, à titre de vice-président, Stratégie et développement organisationnel, avant de remplir les fonctions de vice-président, Risque et finances, et de chef de la direction financière de 2010 à 2012, puis de vice-président exécutif et chef des opérations jusqu'à sa nomination au poste de président et chef de la direction. Je suis convaincu que son expertise, son leadership et son attachement à la CCC permettront à la Corporation d'atteindre de nouveaux sommets de réussite et de réaliser de nouveaux accomplissements au bénéfice des exportateurs canadiens.

Enfin, je tiens également à saluer le dévouement et le travail acharné des membres du Conseil d'administration de la CCC, qui mettent à contribution leurs talents et leur temps pour appuyer la CCC. Je souhaite spécialement souligner l'apport de trois membres qui ont siégé de nombreuses années au Conseil et dont le mandat a pris fin en 2013 : M. Ken Sunquist, qui a été nommé au Conseil en 2004, ainsi que Mme Martine Corriveau-Gougeon et M. Norman Turnbull, qui ont intégré le Conseil en 2005. Nous leur sommes extrêmement reconnaissants d'avoir contribué, par leurs avis éclairés et leur encadrement, à la forte croissance et à l'évolution de la Corporation. Je souhaite la bienvenue aux nouveaux membres du Conseil, Mme Nicole Verkindt, Mme Daniela Bassan et M. Dwayne Lucas, dont la vaste expérience professionnelle sera précieuse pour la Corporation.

Par sa capacité à affronter les écueils de l'incertitude économique persistante et de la concurrence grandissante à l'échelle mondiale, la CCC a su s'illustrer comme un exemple de résilience et d'innovation. Au nom de tous les membres du Conseil d'administration, je tiens à remercier l'équipe de direction et tous les employés de leurs efforts soutenus, de leur détermination et de leur professionnalisme. Ensemble, nous poursuivrons nos efforts pour collaborer avec de nouveaux exportateurs, resserrer nos liens avec des acheteurs des gouvernements étrangers et avec nos partenaires du gouvernement pour continuer à contribuer à la prospérité et à l'essor des entreprises dans tout le Canada.

Ray Castelli
Président, Conseil d'administration
Juin 2014

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

C'est un honneur et un privilège pour moi de devenir le nouveau président et chef de la direction de la Corporation commerciale canadienne. Les brillantes perspectives d'avenir de la CCC m'enthousiasment au plus haut point. La Corporation est véritablement à la veille de connaître un tournant, puisque sa proposition de valeur avantageuse à la fois pour les exportateurs canadiens et les acheteurs des gouvernements étrangers la positionne mieux que jamais pour profiter de l'impulsion donnée sur les marchés mondiaux par le vaste programme axé sur le commerce du gouvernement.

Comme j'ai occupé précédemment trois postes au sein de la haute direction de la CCC, je suis très fier des nombreuses réalisations accomplies par la Corporation au cours des six dernières années. Plus que jamais, la CCC s'impose comme une organisation de premier ordre dans le domaine de la passation de contrats de gouvernement à gouvernement. D'autres nations faisant concurrence aux entreprises canadiennes dans différents marchés prennent note des capacités de la CCC et de l'important avantage concurrentiel que son modèle d'affaires procure aux exportateurs canadiens. Parallèlement, un nombre grandissant d'entreprises canadiennes, de toutes tailles, connaissent mieux la CCC et la façon dont sa proposition de valeur peut les aider à décrocher des contrats dans des marchés d'exportation partout sur la planète.

Tout en me réjouissant des récents succès de la Corporation, je demeure conscient qu'il reste beaucoup à faire pour que la CCC poursuive sur sa lancée. Heureusement, la CCC peut compter sur un effectif des plus professionnel et dévoué, sous la conduite d'une équipe de direction énergique centrée sur l'atteinte de résultats positifs et capable de surmonter tous les défis. Ensemble, et en collaboration avec nos partenaires du portefeuille du commerce international, le Service des délégués commerciaux et Exportation et développement Canada, et d'autres ministères clés comme le ministère de la Défense nationale, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Industrie Canada, nous continuerons d'améliorer les résultats de la CCC en déployant une stratégie pangouvernementale pour permettre aux exportateurs canadiens de décrocher des contrats dans le marché de l'approvisionnement de gouvernement à gouvernement.

J'éprouve une grande humilité à la perspective de faire mon entrée au Conseil d'administration de la CCC et de travailler de plus près avec des administrateurs d'expérience venant de différents horizons, qui ont véritablement à cœur d'aider à définir la voie à suivre pour assurer la réussite de la Corporation dans l'avenir. Tout en veillant à ce que ses activités demeurent en phase avec les plus vastes efforts du gouvernement, la CCC continuera de s'employer à renforcer ses capacités de développement des affaires, de faire des investissements prudents et de prendre des décisions de gestion dans un souci d'efficacité et d'économie en vue d'atteindre ses objectifs.

Enfin, je tiens à remercier le personnel de la CCC, mes collègues de la haute direction, les membres du Conseil ainsi que le ministre du Commerce international, Ed Fast, et son équipe pour les efforts extraordinaires qu'ils consacrent à l'expansion des échanges commerciaux du Canada et leur soutien constant à l'égard de la CCC. Je suis impatient de mettre à profit nos récentes réussites pour aller encore plus loin dans les années qui viennent.

Martin Zablocki
Président et chef de la direction
Juin 2014

ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

En 2013-2014, la CCC a exercé ses activités dans un contexte difficile. Malgré des remontées encourageantes, mais temporaires, de l'économie mondiale en 2011 et en 2012, la croissance a ralenti en 2013, pour entraîner un long repli caractérisé par un chômage élevé, un climat d'investissement incertain pour les entreprises et des mesures de redressement budgétaire. Trois grands facteurs ont modelé l'environnement opérationnel de la Corporation au cours de l'exercice, à savoir :

- la conjoncture économique mondiale qui demeure marquée par l'incertitude, particulièrement aux États-Unis;
- le réalignement de la gouvernance, du pouvoir et des responsabilités à l'échelle mondiale;
- l'importance grandissante du mouvement mondial en faveur de la RSE et de la conduite éthique des entreprises.

Une conjoncture économique mondiale marquée par l'incertitude, particulièrement aux États-Unis

En 2013-2014, les États-Unis ont redéfini leurs besoins en fonction de leurs nouvelles priorités en matière de défense, des réductions budgétaires et de leur retrait de grandes zones de conflit. Par exemple, le DoD a délaissé les plateformes coûteuses, ce qui a amené les entreprises américaines à réorienter leurs efforts sur les capacités spécialisées qui s'adaptent aux plateformes existantes et, ainsi, à concurrencer plus directement les entreprises canadiennes qui exploitent ces créneaux aux États-Unis. De plus, l'intérêt porté à de nouvelles technologies, particulièrement dans les domaines du renseignement et de la cyberguerre, a permis à de nouveaux exportateurs de s'imposer, intensifiant ainsi la concurrence.

Selon le rapport *Le Canada d'abord – exploiter l'approvisionnement militaire en s'appuyant sur les capacités industrielles clés*, présenté en février 2013 par Tom Jenkins, cette situation présente à la fois des menaces, mais aussi des possibilités pour les fournisseurs canadiens : « d'un côté, la menace est qu'on a une baisse globale des activités aux États-Unis et sur les autres marchés étrangers parce que les entrepreneurs principaux s'adaptent aux nouvelles réalités commerciales; dans le même temps, cela est compensé par de nouvelles possibilités de croissance pour les entreprises canadiennes dans des créneaux exclusifs qui complètent les capacités des É.-U. »[4]

À l'extérieur des États-Unis, les mesures d'austérité budgétaires ont continué de prédominer dans les marchés établis de la défense et de la sécurité à l'échelle mondiale, entraînant une diminution des acquisitions de plateformes de remplacement par ces alliés. Toutefois, des débouchés ont continué de se présenter en raison de la nécessité de moderniser, de réparer et de remettre à neuf l'équipement et d'investir dans les technologies automatisées de défense, de cyberguerre et de sécurité. En outre, l'évolution de la demande de nouveaux équipements dans d'autres pays d'optique commune a ouvert de nouvelles occasions d'affaires aux exportateurs canadiens.

Les ventes de gouvernement à gouvernement représentent désormais une part importante du marché international de la défense. Les ventes militaires des États-Unis à l'étranger, par exemple, ont plus que doublé, passant de 34 milliards de dollars en 2011 à un sommet de 69 milliards de dollars en 2012, sous l'effet des efforts déployés pour accroître la capacité des alliés de lutter eux-mêmes contre des menaces régionales et terroristes[5]. Prenant conscience de la valeur de ce marché, d'autres grands pays exportateurs

[4] Jenkins, Tom; *Le Canada d'abord – Exploiter l'approvisionnement militaire en s'appuyant sur les capacités industrielles clés*, 12 février 2013. Consulté le 24 mai 2013 à la page : http://news.gc.ca/web/article-eng.do?mthd=tp&crtr.page=1&nid=719959&crtr.tp1D=1

[5] DoD Buzz, *State Department Supports Military Growth*, 29 janvier 2013. http://www.dodbuzz.com/2013/01/29/state-department-supports-foreign-military-sales-growth/

de matériel de défense ont eux aussi établi des agences chargées expressément de promouvoir et, dans certains cas, d'effectuer les ventes militaires (p. ex., la DSCA aux États-Unis, la société d'État Rosoboronexport en Russie, l'ODAS en France, la Defence and Security Organization au Royaume-Uni, SIBAT en Israël, FXM en Suède, le Centre d'appui à l'industrie de la défense en Corée du Sud et la Defence Export Unit en Australie). Dans ce contexte, la compétitivité de la CCC sur la scène internationale présente une importance grandissante pour les entreprises canadiennes.

Alors que les pays réévaluent leur industrie de la défense, la montée du protectionnisme et l'accent mis sur le contenu local ont amené la CCC à collaborer de près avec ses partenaires chargés de la politique commerciale afin de maintenir l'accès des entreprises canadiennes aux chaînes d'approvisionnement et aux marchés gouvernementaux. La CCC a conclu des protocoles d'entente portant sur l'acquisition de produits et de services dans les domaines de la défense et de la sécurité avec les gouvernements de l'Argentine, de la Colombie, du Mexique, du Pérou, des Philippines et des États-Unis, et continuera de négocier de tels accords dans un plus grand nombre de marchés présentant de l'intérêt pour les exportateurs canadiens, tels que le Botswana, l'Équateur, l'Arabie saoudite et Trinité-et-Tobago.

Devant la tendance généralisée des pays à se retirer des opérations internationales de défense et de sécurité, il est inévitable que le niveau élevé des dépenses liées à la défense et à la sécurité enregistré au cours de la dernière décennie et le budget correspondant affecté aux équipements et au matériel diminueront dans les années à venir, ce qui aura pour effet d'accroître la concurrence à l'égard des marchés subsistants et, de ce fait, d'augmenter l'importance de la contribution des organismes gouvernementaux, comme la CCC, qui font valoir et appuient ce segment de l'industrie canadienne.

Réalignement de la gouvernance, du pouvoir et des responsabilités à l'échelle mondiale

En 2013-2014, le rééquilibrage mondial est demeuré profondément marqué par le déplacement du pouvoir économique et militaire vers la Chine. Certes, les dépenses militaires des États-Unis sont encore 4,5 fois supérieures à celles de la Chine, et la supériorité technologique américaine reste incontestée. Néanmoins, les dépenses militaires de la Chine continuent d'augmenter et pourraient, en théorie, surpasser celles des États-Unis d'ici 2035. D'après les estimations du DoD, la Chine aurait engagé dans le secteur militaire en 2012 des dépenses dont la valeur oscille entre 135 et 215 milliards de dollars[6]. Il convient également de noter que, en 2012, les dépenses militaires des pays d'Asie, en particulier la Chine, ont dépassé pour la première fois celles de l'Europe[7].

On observe aussi une évolution des tendances sur les plans de la démographie et de l'urbanisation. Dans le monde en développement, le déplacement d'un nombre grandissant de personnes vers les centres urbains pour trouver du travail commence à exercer une pression sur les infrastructures essentielles. Par exemple, en Asie méridionale et en Afrique subsaharienne, le taux annuel de croissance urbaine est supérieur à 3 %, comparativement à 5 % dans les pays développés[8].

Selon le McKinsey Global Institute, des investissements de 57 billions de dollars dans l'infrastructure seront nécessaires à l'échelle mondiale entre 2013 et 2030, y compris dans les transports, la production et l'acheminement de l'électricité, l'approvisionnement en eau et les télécommunications. Ce montant dépasse de près de 60 % les dépenses d'infrastructure de 36 billions de dollars réalisées dans le monde au cours des 18 dernières années[9]. En outre, la réorientation vers les sources d'énergie renouvelable et l'économie d'énergie dans les

[6] Weisgerber, Marcus. DefenseNews, *Annual DoD Report Claims Steady Chinese Military Expansion*, 6 mai 2013. http://www.defensenews.com/article/20130506/DEFREG02/305060008/Annual-DoD-Report-Claims-Steady-Chinese-Military-Expansion

[7] The New York Times. *Shrinking Europe Military Spending Stirs Concern*, 22 avril 2013. http://www.nytimes.com/2013/04/23/world/europe/europes-shrinking-military-spending-under-scrutiny.html?_r=0

[8] Fonds des Nations Unies pour la population, *État de la population mondiale 2011*, 20, p. ii.

[9] McKinsey Global Institute, *Infrastructure productivity: How to save $1 trillion a year*, p. 1, janvier 2013.

processus de construction et de gestion des installations a continué de gagner en importance, étant donné les effets des changements climatiques sur l'environnement.

Afin que les entreprises canadiennes puissent saisir les débouchés qui s'offrent dans un grand nombre de pays en développement et d'économies émergentes, il demeure nécessaire de trouver des solutions novatrices pour assurer le financement, obtenir les approbations officielles requises et former des équipes diversifiées et expérimentées d'experts capables d'exécuter des projets d'infrastructure complexes. Le manque de projets susceptibles de bénéficier d'un concours bancaire représente le principal frein à la participation du secteur privé dans les projets d'infrastructure des pays à faible revenu. Cette situation est le résultat de plusieurs facteurs : la faiblesse des cadres juridiques et réglementaires, l'expertise limitée en matière de partenariats public-privé (PPP) et l'insuffisance des ressources disponibles pour planifier le projet.

Dans ce contexte, les contrats de gouvernement à gouvernement sont devenus d'autant plus essentiels pour réduire les risques des acheteurs, des exportateurs et des milieux financiers dans certains marchés. En facilitant la conclusion rapide de contrats directs de gouvernement à gouvernement, la CCC vient réduire les risques liés au recouvrement des paiements et les coûts de développement des affaires, contribuer à l'établissement de contrats plus avantageux, y compris sur le plan des modalités de paiement, et renforcer les pratiques commerciales éthiques des entreprises canadiennes cherchant à vendre à l'étranger. Cet appui donne aux exportateurs des outils pour se distinguer de la concurrence.

La CCC prévoit que le secteur d'activité ACI demeurera caractérisé par de longs cycles d'élaboration des projets d'infrastructure, de sorte qu'il pourrait devenir nécessaire avec le temps d'ajuster l'offre de services en fonction de l'évolution des besoins des gouvernements à l'étranger. À la suite de recommandations d'intervenants, la CCC examinera comment les concessions et les PPP dans les projets d'immobilisations pourraient profiter à l'industrie. Dans cette évaluation axée sur les risques, elle étudiera notamment les approbations qu'il faudrait obtenir du gouvernement pour établir éventuellement ce nouveau secteur d'activité, étant donné que la participation de la CCC dans les projets d'immobilisations se limite actuellement aux phases de la construction et de la mise en service.

L'importance grandissante du mouvement en faveur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de la durabilité à l'échelle mondiale

La concurrence mondiale a continué d'accroître la pression exercée sur les entreprises multinationales afin qu'elles examinent non seulement leurs propres pratiques en matière de travail, mais aussi celles de leurs chaînes d'approvisionnement. De plus, un nombre croissant d'entreprises utilisent désormais la RSE pour se distinguer de la concurrence et rallier l'appui du public en faveur de leur présence dans des marchés étrangers.

En plus des principes traditionnels liés à la RSE, on constate une large offensive à l'échelle mondiale en vue d'éliminer les pratiques commerciales entachées de corruption. Pour sa part, le Canada a témoigné de sa volonté de combattre la corruption à l'échelle internationale en modifiant, en février 2013, la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* de façon à renforcer les pouvoirs d'enquête et d'application de la loi de la Gendarmerie royale du Canada.

Tout au long de 2013-2014, la Corporation a continué de renforcer son cadre de RSE sur la base des pratiques exemplaires à l'échelle internationale et a mis en relief l'importance qu'elle attache aux pratiques commerciales éthiques en ajoutant à son processus d'homologation des projets un examen approfondi des pratiques de gestion. La CCC élabore ses politiques en consultation avec le MAECD et EDC, ce qui assure l'uniformité des pratiques au sein du portefeuille du commerce international, un élément essentiel pour maintenir la crédibilité et la réputation du Canada sur le plan commercial à l'étranger.

RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS EN 2013-2014

Le rapport annuel 2013-2014 met en lumière la valeur apportée par la CCC à titre d'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux du gouvernement du Canada. La CCC a pour mandat de contribuer à l'expansion du commerce en venant favoriser et faciliter les ventes des exportateurs canadiens à des gouvernements étrangers, principalement dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'infrastructure. La valeur offerte par la CCC découle de sa capacité à garantir l'exécution des contrats pour les gouvernements étrangers, ce qui atténue leurs risques et les incite encore davantage à s'approvisionner au Canada.

Le modèle opérationnel de la Corporation repose sur son mandat bien défini, qui consiste à aider les exportateurs canadiens à faire des affaires en leur offrant des services de passation de contrats et d'approvisionnement internationaux. La CCC remplit ce mandat en renforçant l'avantage concurrentiel des exportateurs canadiens, tout en entretenant continuellement ses relations avec les parties intéressées et ses partenaires. En tant qu'agence de passation de contrats du gouvernement du Canada, la CCC veille à se doter de politiques et de processus d'approvisionnement et de passation de contrats rigoureux et conformes aux normes reconnues internationalement. En sa qualité d'institution du gouvernement fédéral, la CCC s'enorgueillit aussi du fait que son bassin de fournisseurs se compose en grande partie de PME.

Les activités de la CCC sont habituellement axées sur de grands projets dont la réalisation peut s'échelonner sur plus de cinq années. Étant donné l'incertitude qui règne à l'échelle mondiale, il arrive que de gros contrats dans les domaines de la défense et de l'infrastructure requièrent des échéanciers encore plus longs. Ce phénomène, conjugué à la réduction des dépenses du DoD des États-Unis, a amené la CCC à réorienter ses efforts vers des marchés moins traditionnels, notamment en Afrique, en Amérique latine et au Moyen-Orient. Cette stratégie élaborée et peaufinée au cours des quatre dernières années a donné des résultats impressionnants, en permettant à la CCC de signer le plus important contrat à l'exportation de l'histoire du Canada dans le secteur de la fabrication de pointe, soit un contrat d'une valeur de plusieurs milliards de dollars visant la fourniture de véhicules blindés et de matériel, de formation et de services de soutien connexes par General Dynamics Land Systems – Canada.

AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES, LA CCC S'EST EMPLOYÉE À DIVERSIFIER SES MARCHÉS À L'EXTÉRIEUR DES ÉTATS-UNIS et a exploré les possibilités offertes en Amérique du Sud, au Moyen-Orient et en Asie. En 2013-2014, cette stratégie a permis à la Corporation de signer de gros contrats dans les domaines de la défense et de la sécurité dans de nouveaux marchés partout sur la planète, y compris un contrat historique d'une valeur de plusieurs milliards de dollars avec le Royaume d'Arabie saoudite. Ce contrat prévoyant la fourniture de véhicules blindés et de matériel, de formation et de services de soutien connexes par General Dynamics Land Systems – Canada, de London (Ont.) contribuera à assurer la création et la conservation de plus de 3 000 emplois par année au Canada.

Le Plan d'entreprise 2013-2014 à 2017-2018 reposait sur la philosophie du *tableau de bord équilibré*, qui prévoit sept objectifs stratégiques auxquels ont été rattachées des initiatives bien précises. Ces initiatives servent à orienter les efforts de chacune des unités organisationnelles de la CCC, qui sont responsables de les exécuter au cours de la période d'application de cinq années du cadre stratégique. Le moment où chaque unité doit réaliser des initiatives en particulier est déterminé au moyen du processus annuel de planification des activités de la Corporation.

Les tableaux qui suivent présentent le cadre stratégique du tableau de bord équilibré de la CCC ainsi qu'un résumé des résultats obtenus en 2013-2014. La description complète des activités réalisées à l'appui de l'exécution des objectifs stratégiques de la Corporation peut être trouvée à l'annexe A.

ACCROÎTRE L'ACCÈS DES EXPORTATEURS CANADIENS AUX MARCHÉS PUBLICS ÉTRANGERS

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

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

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

FAVORISER L'EXCELLENCE SUR LES PLANS OPÉRATIONNEL ET ADMINISTRATIF

1. Accroître les exportations canadiennes

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

2. Être efficace et rentable

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

3. Fournir des services de qualité

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

4. Gérer efficacement le risque d'entreprise et les possibilités

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL EXCEPTIONNELLE

5. Culture du haut rendement

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

6. Favoriser la participation des employés

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

7. Leadership

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

TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ : OBJECTIFS STRATÉGIQUES, CIBLES ET RÉSULTATS

Objectifs stratégiques	Indicateurs	2011-2012 Résultats	2012-2013 Résultats	2013-2014 Cibles	2013-2014 Résultats
	FAVORISER L'EXCELLENCE SUR LES PLANS OPÉRATIONNEL ET ADMINISTRATIF				
1. Accroître les exportations canadiennes					
La CCC est un acteur de longue date au sein de l'infrastructure industrielle de défense intégrée nord-américaine, puisqu'elle administre depuis plus d'un demi-siècle pour le compte du gouvernement du Canada l'APPD avec les États-Unis. C'est ainsi qu'elle est devenue au fil du temps un partenaire de confiance pour le gouvernement américain et un outil commercial important pour les exportateurs canadiens. Au cours des dernières années, la CCC a lancé de nouveaux secteurs d'activité touchant les ventes liées à la défense et à la sécurité mondiales (DSM) ainsi que les activités commerciales internationales (ACI), et a continué d'appuyer la réalisation des priorités du gouvernement du Canada, notamment par la prestation de services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationale du gouvernement, la gestion des bureaux commerciaux du Canada établis en Chine en collaboration avec le MAECD et la fourniture de services partagés à PPP Canada. Cette stratégie a permis d'obtenir des résultats positifs malgré l'incertitude qui règne dans l'économie mondiale.					
Accroître les exportations canadiennes	**1. Secteur d'activité de l'APPD** Ventes au DoD des États-Unis dans le cadre de l'APPD et à la NASA				
Éléments clés	**a.** Valeur des contrats signés	1 477,34 M$	577,41 M$	550,00 M$	611,76 M$
	b. Valeur des opérations commerciales	2 129,91 M$	1 840,59 M$	1 167,15 M$	1 099,71 M$
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats / débouchés grâce à la CCC	110	109	90	97
	2. Secteur d'activité DSM Ventes aux alliés et aux nations d'optique commune dans le secteur DSM				
	a. Valeur des contrats signés	32,74 M$	138,40 M$	200,17 M$	14 933,81 M$
	b. Valeur totale des opérations commerciales et services d'approvisionnement	66,00 M$	77,34 M$	211,00 M$	387,47 M$
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats / débouchés grâce à la CCC	10	11	24	43
	3. Secteur ACI Ventes à des acheteurs publics dans les marchés émergents et en développement, dans le secteur ACI				
	a. Valeur des contrats signés	237,70 M$	208,21 M$	200,80 M$	199,90 M$
	b. Valeur des opérations commerciales	337,32 M$	326,82 M$	176,10 M$	207,82 M$
	c. Nombre d'exportateurs canadiens ayant obtenu des contrats / débouchés grâce à la CCC	6	25	23	43

Objectifs stratégiques	Indicateurs	2011-2012 Résultats	2012-2013 Résultats	2013-2014 Cibles	2013-2014 Résultats
FAVORISER L'EXCELLENCE SUR LES PLANS OPÉRATIONNEL ET ADMINISTRATIF					
2. Être efficace et rentable					
En tant que société d'État du gouvernement du Canada, la CCC a veillé de près en 2013-2014 à gérer ses ressources financières et humaines d'une façon qui respecte les principes modernes de la comptabilité et de la gestion des ressources humaines. Améliorer l'efficacité et la rentabilité signifie réduire les heures de travail et les dépenses pour fournir les services de qualité auxquels les clients s'attendent.					
Dans un contexte mondial difficile marqué par des risques accrus, une démographie en évolution et une incertitude économique et politique constante, ces investissements ont permis à la CCC d'améliorer significativement ses processus opérationnels, de réaliser des gains d'efficacité et d'accroître l'accès des exportateurs canadiens à des marchés clés. Ces investissements reposent sur l'adoption de pratiques exemplaires de gestion du risque, des contrats et du rendement.					
Être efficace et rentable	**1.** Résultats/excédents d'exploitation (déficit)	0,24 M$	1,33 M$	(1,35) M$	2,23 M$
Éléments clés	**2.** Frais d'administration exprimés en pourcentage des opérations commerciales et des services d'approvisionnement	1,2 %	1,4 %	1,8 %	1,7 %
	3. Frais d'administration exprimés en pourcentage des revenus nets et des crédits parlementaires	99,0 %	95,8 %	104,5 %	93,4 %
3. Fournir des services de qualité					
La CCC est consciente de l'importance cruciale de l'établissement de relations solides avec les exportateurs et les acheteurs qui forment sa clientèle et continue de s'employer à faire en sorte que les exportateurs canadiens et les acheteurs étrangers connaissent bien ses services qui peuvent les aider dans la réalisation d'opérations commerciales à l'échelle internationale. La CCC met tout en œuvre pour aider ses clients en temps opportun, avec professionnalisme et efficacité, et pour faire preuve de la souplesse voulue afin de s'adapter à l'évolution de l'environnement dans lequel ses clients exercent leurs activités.					
Fournir des services de qualité	**1.** Satisfaction des clients (résultats du Sondage auprès des clients)[10]	80 %	80 %	80 %	79,24 %
Éléments clés	**2.** Nombre de partenariats stratégiques[11]	28	78	55	86
	3. Frais de service	12,70 M$	15,25 M$	11,50 M$	13,65 M$
4. Gérer efficacement le risque d'entreprise et les occasions d'affaires					
La CCC intégrera des pratiques de gestion des risques et des occasions d'affaires dans toutes les facettes de ses activités afin de recenser, d'atténuer et de bien gérer tous les risques par rapport aux possibilités offertes aux exportateurs canadiens dans les marchés publics étrangers. Pour que cette stratégie soit exécutée avec succès, il faut assurer la convergence au sein de l'organisation, du personnel, des processus et des systèmes. En ce qui concerne les occasions d'affaires, la CCC favorisera l'innovation tout en réduisant le risque à un niveau acceptable en vue de la réalisation de ses objectifs.					
Gérer efficacement le risque d'entreprise et les occasions d'affaires	**1.** Ratio : dépenses de remédiation des contrats/facturations contractuelles	0,00 %	0,00 %	<0,05 %	0 %
	2. Mise en œuvre des recommandations issues des vérifications du BVG	100 %	100 %	100 %	100 %
Éléments clés	**3.** Conformité aux modalités de paiement des contrats commerciaux	98 %	98 %	99 %	100 %

[10] Le taux de satisfaction des clients est établi sur la base de neuf aspects relatifs à la qualité du service. Le résultat présenté correspond à la moyenne du nombre de réponses où les clients se sont dits « Fortement en accord » ou « En accord » à l'égard de ces neuf aspects de la qualité du service.

[11] Les partenariats stratégiques sont définis comme les accords signés sur la base d'un champ d'activité commun ou d'une entente mutuelle (protocoles d'entente, accords de coopération, ententes de niveau de service, etc.).

Objectifs stratégiques	Indicateurs	2011-2012 Résultats	2012-2013 Résultats	2013-2014 Cibles	2013-2014 Résultats
UNE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL EXCEPTIONNELLE					

5. Instaurer une culture du haut rendement

La culture organisationnelle détermine pourquoi et comment la CCC mène ses activités de la façon actuelle et, à cet égard, cette culture peut influer grandement sur la capacité de la CCC à réaliser, on non, son plein potentiel. En instaurant une culture du haut rendement, on vise à favoriser l'harmonisation des activités dans un climat de respect mutuel, d'innovation et de collaboration. Consciente du fait qu'une culture du haut rendement est fortement influencée par des comportements associés au leadership, la CCC a cherché à détecter et à favoriser les comportements qui permettront de combler les lacunes dans sa culture organisationnelle actuelle.

6. Favoriser l'engagement des employés

La capacité de la CCC d'atteindre ses objectifs est directement liée à la façon dont ses employés se sentent dans leur cadre de travail. La CCC continuera à favoriser un milieu de travail qui inspire un grand sentiment de fierté chez les employés, en instaurant un environnement sain et sécuritaire caractérisé par le respect et la valorisation de chaque personne, la reconnaissance de l'excellence, le soutien à la diversité et la non-acceptation du harcèlement. De plus, nous veillons à ce que tous les gestionnaires de la CCC comprennent l'importance de dialoguer, d'offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement et de fournir une rétroaction constructive en temps opportun.

7. Faire preuve de leadership

Le leadership est un ensemble de comportements et de caractéristiques qui mobilisent et inspirent les employés sur la base d'une vision commune en vue d'atteindre les objectifs fixés, dans le respect des personnes, des valeurs de la Corporation et de l'éthique. Au sein de la CCC, ces comportements et caractéristiques procurent un sentiment de fierté lors de l'atteinte des résultats.

Une expérience de travail exceptionnelle	**1.** Pourcentage d'employés qui ont signé le Code de conduite et le Code de déontologie des affaires	100 %	100 %	100 %	100 %
Éléments clés	**2.** Taux de maintien en poste des employés	94,4 %	91,1 %	≤95 %	97,88 %
	3. Pourcentage d'employés qui ont un plan d'apprentissage	71 %	95 %	75 %	99 %
	4. Moyenne de jours de maladie par année	3,7 jours par employés	6,25 jours	<5 jours	6,98 jours

L'ANNEXE A PRÉSENTE DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS SUR LE RENDEMENT OBTENU PAR LA CCC À L'ÉGARD DES OBJECTIFS ET DES INITIATIVES STRATÉGIQUES EN 2013-2014.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

APERÇU

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

SECTEURS D'ACTIVITÉ

À titre d'agence de passation de contrats internationaux du Canada, la CCC appuie les entreprises canadiennes qui ciblent les marchés publics, à titre de maître d'œuvre pour les contrats de gouvernement à gouvernement ou à titre d'agent d'approvisionnement pour les gouvernements étrangers importateurs de marchandises et de services canadiens.

La CCC exerce ses principales activités conformément à l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) de 1956 entre le Canada et les États-Unis, qui régit les approvisionnements en produits et services canadiens du DoD des États-Unis. La CCC administre des achats, pour le compte des États-Unis, de matériel dans le domaine de la défense dont la valeur dépasse 150 000 dollars américains, et a conclu une entente semblable avec la NASA. Ces accords fournissent aux entreprises canadiennes un accès privilégié au marché américain de l'aérospatiale et de la défense. Conformément à l'APPD, les exportateurs canadiens reçoivent le même traitement de la part du DoD des États-Unis que les fournisseurs américains, y compris aux termes des dispositions Buy America. La Corporation a reçu des crédits parlementaires à hauteur de 15,66 millions de dollars en 2013-2014 pour faciliter la vente de biens et services d'exportateurs canadiens au DoD des États-Unis à l'appui de l'infrastructure industrielle de défense nord-américaine.

En plus de ses ventes au DoD des États-Unis dans le cadre de son secteur d'activité lié à l'APPD, la CCC mène des activités de passation de contrats et de ventes dans le cadre de deux autres secteurs d'activité : le secteur DSM, où elle aide les exportateurs canadiens à accéder aux marchés gouvernementaux de la défense et de la sécurité, en particulier ceux d'alliés canadiens et de pays d'optique commune; et le secteur ACI, où elle aide les entreprises canadiennes à accéder aux marchés publics étrangers au moyen d'une passation de contrats de gouvernement à gouvernement, visant notamment des projets d'infrastructure dans des pays émergents ou en développement. La CCC impose des frais de service dans ces deux secteurs d'activité.

La CCC offre également trois services en ligne avec les priorités du gouvernement du Canada. Il s'agit de services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationale, de services de gestion des bureaux de représentation commerciale du Canada en Chine avec le MAECD, et de la prestation de services partagés à PPP Canada.

ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Les entreprises canadiennes doivent faire face à une conjoncture marquée par de profonds changements au sein de certains secteurs clés. Pour la CCC, ces changements se sont traduits par une baisse du volume de ses activités avec le DoD des États Unis, dans le cadre de l'APPD. Auparavant, le secteur d'activité lié à l'APPD comptait habituellement pour 70 % à 75 % des

activités totales annuelles de la Corporation. Il a même compté pour une part record de 86 % de ses activités en 2011-2012 lorsque les forces des États-Unis et d'autres forces internationales menaient des opérations en Afghanistan et en Irak au cours de la dernière décennie.

Par ailleurs, la Corporation joue un rôle important dans la promotion des activités canadiennes et l'accroissement des exportations au-delà des marchés des États-Unis et de l'APPD. Elle travaille de concert avec son bassin d'exportateurs clients dans les marchés mondiaux de la défense et de la sécurité, pour faire valoir les approvisionnements canadiens et américains des secteurs de la sécurité et de la défense qui sont prêts pour l'exportation, dans le but d'ouvrir de nouveaux marchés dans les nations alliées. Elle appuie également les exportateurs canadiens de produits et services commerciaux et d'infrastructure en facilitant leur accès à des marchés complexes et difficiles, dans les pays émergents et en développement, en leur offrant une solution complète, y compris des services en matière de structuration de contrats, de gestion de contrats, d'assurance de la qualité et de transfert des connaissances sur le terrain. Toutefois, outre la complexité et la longueur des cycles de vente, le contexte économique mondial est parsemé d'embuches et hautement concurrentiel pour les exportateurs canadiens qui cherchent à obtenir des contrats liés à des approvisionnements militaires, des projets d'infrastructure et des produits et services commerciaux. En effet, de nombreux pays possèdent des organisations gouvernementales responsables des ventes à l'exportation qui positionnent leurs services de manière à assurer un avantage concurrentiel à leurs industries nationales respectives et à les aider à décrocher des contrats à l'échelle internationale.

Dans le cadre de son secteur d'activité lié à l'APPD, les ventes de la CCC liées au commerce avec le DoD des États-Unis pour 2013-2014, de 611,76 millions de dollars, ont été de 11% plus élevées que prévues et de 6 % supérieures aux ventes de l'exercice précédent de 577,41 millions de dollars, et ce en dépit des effets des crises au sein du gouvernement américain liées à la résolution sur l'adoption du budget, à l'amputation de crédits et au budget, qui ont marqué le dernier exercice. Les ventes destinées aux forces américaines sont de 700,00 millions de dollars ou plus annuellement depuis plusieurs années et elles ont augmenté significativement en 2009-2010 à la suite de la signature d'un contrat, dans le cadre du programme américain *Foreign Military Sales* (FMS), de 2,2 milliards de dollars visant la fourniture de véhicules blindés légers (VBL). Toutefois, la CCC prévoit que les ventes au DoD des États-Unis vont diminuer pour s'établir à des niveaux bien en dessous des niveaux traditionnels, de l'ordre de 550,00 millions de dollars par année, compte tenu d'une importante réduction des dépenses du Département et du fait que ce dernier accroîtra son appui aux exportateurs américains et réduira ses activités dans le cadre de son programme FMS. La Corporation continue de gérer les livraisons et d'assurer le suivi de l'avancement des travaux conformément à ses contrats suivant des niveaux supérieurs à la moyenne de 700,00 millions de dollars qu'en raison de son arriéré d'engagements non réalisés visant de gros contrats reportés d'années antérieures.

De la même manière, les mesures d'austérité continuent de prévaloir à l'échelle mondiale et elles se traduisent par des négociations prolongées avec les parties autres que les États-Unis et le report de l'attribution de contrats liés aux approvisionnements militaires et au lancement de projets d'infrastructure. En dépit de cette conjoncture, grâce un accent stratégique sur des régions et des capacités canadiennes clés, la CCC et les exportateurs canadiens ont affiché de bons résultats en 2013-2014. La fin de l'exercice a d'ailleurs été marquée par la signature d'un contrat historique de plusieurs milliards de dollars dans le cadre du Programme de brigades blindées au Moyen-Orient. Ce contrat vise la fabrication de VBL et la fourniture d'équipement et de services de formation et d'appui connexes, par General Dynamics Land Systems – Canada. Grâce à lui, la valeur des contrats signés dans le cadre du secteur d'activité DSM a largement dépassé les prévisions budgétaires. On estime que ce contrat d'une durée de 14 ans permettra de créer et de maintenir plus de 3 000 emplois au Canada chaque année.

La valeur des contrats signés dans le secteur d'activité ACI, de 199,99 millions de dollars en 2013-2014, correspond à la valeur prévue dans le budget et est de 4 % inférieure à la valeur des contrats signés dans ce secteur d'activité en 2012-2013, qui était de 208,21 millions de dollars. En général, les projets liées au secteur d'activité ACI prennent plusieurs années à convertir en contrats à partir du moment où l'opportunité est identifiée. CCC continue à identifier et poursuivre les opportunités offertes par le secteur d'activité ACI pour accroître son portefeuille et espère que la qualité des prospects qui ont été développés récemment peuvent être transformés en contrats sous gestion dans un future rapproché.

Les opérations commerciales reflètent les livraisons et les travaux exécutés par les fournisseurs de la CCC, les exportateurs canadiens, dans chacun des secteurs d'activité de la CCC et elles constituent les principales sources de frais de service pour la Corporation, liés aux opérations des secteurs d'activité DSM et ACI. Les frais de service perçus par la CCC s'ajoutent aux crédits parlementaires que celle-ci reçoit pour mener ses activités liées à l'APPD. Des facteurs comme la taille et la durée des contrats, le nombre de produits attendus et le nombre de jalons à franchir, ainsi que le moment dans l'année où le contrat est signé et entre en vigueur peuvent avoir un impact important sur les états financiers de la Corporation et se traduisent souvent par des variations importantes de certains montants, d'une année sur l'autre, constatés dans son état de la situation financière et son état du résultat global, ainsi qu'au titre des bénéfices non répartis. Les faits saillants financiers de l'exercice 2013-2014 suivent.

FAITS SAILLANTS FINANCIERS

Le résultat d'exploitation net de la CCC pour 2013-2014 a été un excédent de 2,23 millions de dollars, tandis qu'on avait observé un excédent de 1,33 million de dollars en 2012-2013. Cette progression de 0,90 million de dollars, ou de 69 % est principalement attribuable aux efforts déployés par la direction pour limiter les dépenses en fonction des revenus prévus. Grâce à une gestion des coûts et à un contrôle des dépenses efficaces, la direction a réduit les frais d'administration de la Corporation de 30,48 millions de dollars, en 2012-2013, à 28,36 millions de dollars en 2013-2014, une réduction de 2,12 millions de dollars ou 7%. Une hausse de 0,17 million de dollars des crédits parlementaires a également contribué à rehausser l'excédent des résultats d'exploitation nets.

Comme en 2012-2013, la CCC n'a pas engagé de dépenses de remédiation de contrats en 2013-2014. Ce résultat témoigne du succès des pratiques de gestion des risques adoptées par la CCC dans toutes ses activités et il reflète le portefeuille actuel de projets actifs et à l'étude de celle-ci, la nature robuste de son cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) et ses investissements soutenus pour améliorer ses pratiques de bonne diligence et de bonne gestion dans le cadre de ses contrats.

Le ministre du Commerce international a demandé à la Corporation de verser au Receveur général la somme de 40,00 millions de dollars au plus tard le 31 mars 2014, une somme jugée en sus du montant requis par la Corporation aux fins de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*.

Vous trouverez ci-après une analyse détaillée des principales données financières de la CCC pour 2013-2014.

ANALYSE DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

RÉSULTATS SOMMAIRES

	2013-2014 (en millions de dollars)	2012-2013 (en millions de dollars)	Hausse (Diminution) en %
PRODUITS			
Opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre	1 665,17 $	2 225,19 $	(25%)
Coût des opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre	(1 665,17)	(2 225,19)	(25%)
Frais de service	13,65	15,26	(10%)
Autres produits	1,07	1,07	-
Total des produits	14,72	16,33	(10%)
CHARGES			
Frais d'administration			
Activités courantes	28,36	28,74	-
Investissement ponctuel lié à l'IAPO relative à l'APPD	-	1,07	-
Investissement ponctuel lié à la suppression de l'indemnité de départ	-	0,67	-
Frais d'administration totaux	28,36	30,48	(7%)
Dépenses de remédiation de contrats	(0,22)	-	(100%)
Total des charges	28,14	30,48	(8%)
Services d'approvisionnement international pour les clients gouvernementaux	47,00	30,17	56%
Coût des services d'approvisionnement international pour les clients gouvernementaux	(47,00)	(30,17)	56%
Crédits parlementaires	15,65	15,48	1%
Résultats d'exploitation nets	2,23 $	1,33 $	69%

Produits : Général

Les produits sont composés des recettes découlant des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre, des frais de service, des autres produits, des produits d'intérêts nets et des gains (ou pertes) de change. Il est important de souligner que les produits tirés des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre sont entièrement compensés par les coûts de ces mêmes transactions. Une fois les coûts des opérations commerciales compensés, les produits totaux ont été de 14,72 millions de dollars pour 2013-2014 alors qu'ils avaient été de 16,33 millions de dollars pour 2012-2013, ce qui représente une baisse de 1,61 million de dollars ou de 10 %.

Produits : Opérations commerciales

La somme constatée au titre des opérations commerciales rend compte de la valeur des biens ou des services fournis ou des travaux réalisés une fois qu'un contrat a été signé et qu'il est entré en vigueur. Les opérations commerciales ont été de 1 665,17 millions de dollars en 2013-2014, alors qu'elles avaient été de 2 225,19 millions de dollars en 2012-2013, ce qui représente une baisse de 560,02 millions de dollars ou de 25 %. Les opérations commerciales dans le cadre de l'APPD, de 1 099,71 millions de dollars, représentent 66 % des opérations commerciales totales de la Corporation et sont de 740,88 millions de dollars ou 40 % inférieures à celles constatées en 2012-2013.

Des opérations commerciales totales constatées dans le secteur lié à l'APPD, une somme de 508,82 millions de dollars est liée aux projets de VBL, alors que le chiffre était de 1 204,66 millions de dollars en 2012-2013. On prévoit une baisse des opérations commerciales liées à l'APPD jusqu'à la fin de la période de livraison prévue dans le cadre du contrat sur les VBL conclu avec la FMS des États-Unis en 2009. Ce contrat de 2,2 milliards de dollars, le plus gros jamais signé par la CCC avant 2013-2014, a permis à cette dernière d'afficher des résultats très élevés au chapitre des opérations commerciales au cours des dernières années.

Les opérations commerciales dans le secteur DSM, de 357,64 millions de dollars, représentent 21 % des opérations commerciales totales de la Corporation et sont de 299,87 millions de dollars ou 519 % supérieures à celles constatées en 2012-2013. La Corporation commence à tirer profit du nombre constant ou croissant de contrats dans le secteur DSM qui ont été signés au cours des dernières années et qui contribuent à un nombre constant ou croissant d'activités de livraison par année. Il est important de souligner que 163,33 millions de dollars ou 46 % des opérations commerciales totales dans le secteur DSM ont été enregistrées dans le cadre des travaux initiaux liés au Programme de brigades blindées.

Les opérations commerciales dans le secteur d'activité ACI, de 207,82 millions de dollars, comptent pour 13 % des opérations commerciales totales de la Corporation, et sont de 119,01 millions de dollars ou de 36 % inférieures à celles enregistrées en 2012-2013. Cette baisse est attribuable à la signature et à l'exécution dans sa totalité d'un contrat important en 2012-2013, et à l'achèvement de quelques grands projets d'infrastructure.

Produits : Frais de service

La CCC n'impose pas de frais pour les transactions effectuées dans le cadre de ses activités liées à l'APPD, car ces transactions sont entièrement financées par des crédits parlementaires en 2013-2014. Dans ses secteurs d'activité ACI et DSM, et pour ses services, la Corporation impose des frais qui correspondent habituellement à un pourcentage de la valeur du contrat, et à des taux négociés, respectivement. Ces frais sont considérés comme un produit lorsque les services sont rendus. Les frais de service facturés ont été de 13,65 millions de dollars en 2013-2014, alors qu'ils avaient été de 15,25 millions de dollars en 2012-2013, ce qui représente une baisse de 1,60 million de dollars ou de 10 %.

Les frais de service enregistrés dans le secteur d'activité DSM, de 6,60 millions de dollars, comptent pour 49 % des frais de service totaux facturés, sont de 3,86 millions de dollars ou de 141 % plus élevés par rapport aux frais de 2,74 millions de dollars enregistrés en 2012-2013. La hausse des frais est proportionnelle à la hausse susmentionnée de la valeur des opérations commerciales dans le secteur DSM.

Les frais de service dans le secteur d'activité ACI, de 3,46 millions de dollars, comptent pour 25 % des frais de service totaux et sont de 5,16 millions de dollars ou 60 % inférieurs aux frais de 8,62 millions de dollars constatés en 2012-2013. Cette baisse est principalement due à la signature d'un contrat important au Kenya en 2012-2013. En général, les projets ACI prennent deux à trois ans à compléter, contribuant à des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre et frais de service sur une période prolongée. Le contrat signé au Kenya était unique par rapport aux normes de l'ACI due à son exécution complète durant 2012-2013, contribuant des gains ponctuels et importants de 3,42 million de dollars au chapitre des frais de service en 2012-2013. En plus, les frais de service liées au programme de passation de contrats à Cuba enregistrés en 2013-2014 sont de 1,30 millions de dollars inférieurs aux frais enregistrés en 2012-2013 due au transfert des composantes de financement du programme de passation de contrats à Cuba à EDC.

Les frais de service perçus dans le cadre des opérations liées aux approvisionnements et autres priorités du Gouvernement du Canada, de 3,59 million de dollars, comptent pour 26% des frais de service totaux et sont de 0,30 million de dollars ou 8 % inférieurs aux frais de 3,89 million de dollars constatés en 2012-2013. La grande proportion du service rendu (et par conséquent des frais constatés sur le service rendu) par la CCC sont à l'entière discrétion de MAECD et en fonction des fonds budgétaires disponibles pour répondre aux exigences de ses programmes.

Produits : Autres

Les autres produits incluent : 1) les gains ou les pertes de change attribuables à l'appréciation ou à la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain sur les soldes de trésorerie en dollars américains à découvert; 2) les intérêts créditeurs sur les soldes de trésorerie de la Corporation; 3) les autres produits, qui découlent notamment des escomptes liés aux paiements anticipés et des virements aux exportateurs canadiens et d'autres sources diverses. En 2013-2014 : 1) le gain de change de 0,48 million de dollars, lié à un affaiblissement du dollar canadien par rapport au dollar américain, a été supérieur de 0,39 million de dollars ou de 407 % à celui de 95 000 $ constaté en 2012-2013; 2) les intérêts créditeurs, de 0,27 million de dollars, ont été de 0,06 million de dollars ou de 17 % inférieurs aux intérêts créditeurs constatés en 2012-2013 de 0,32 million de dollars; et 3) les autres produits, de 0,32 million de dollars, ont été inférieurs de 0,34 million de dollars ou de 51 % à ceux constatés en 2012-2013, de 0,66 million de dollars.

Charges

En 2013-2014, les charges totales se sont chiffrées à 28,14 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 2,34 millions de dollars, ou de 8 %, par rapport aux charges totales de 30,48 millions de dollars constatées en 2012-2013. En 2013-2014, la Corporation a reversé la provision liée aux dépenses de remédiation de contrats, ce qui s'est traduit par un recouvrement de dépenses de remédiation de contrats de 0,22 million de dollars.

En 2013-2014, les frais d'administration, de 28,36 millions de dollars, ont diminué de 2,12 millions de dollars ou de 7 % par rapport aux frais d'administration de 30,48 millions de dollars constatés en 2012-2013. Les frais d'administration sont payés principalement en dollars canadiens et ne sont donc pas touchés par les fluctuations du taux de change. Voici les principaux frais d'administration :

- La somme relative à la rémunération du personnel et aux charges connexes, de 18,89 millions de dollars en 2013-2014, a été de 21 000 $ ou de moins de 1 % supérieure à la somme constatée en 2012-2013, de 18,87 millions de dollars. La hausse observée est liée aux hausses de salaire négociées dans la convention collective et aux augmentations annuelles d'échelon de rémunération. La rémunération du personnel et les charges connexes représentent environ 67 % des frais d'administration de la CCC.
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) fournit certains services de gestion de contrats principaux aux termes de l'APPD, pour lesquels il est payé. Au cours des quelques dernières années, la CCC a, dans le cadre d'une initiative de rationalisation des processus d'exécution de son programme lié à l'APPD, rapatrié certains services de gestion de contrats auparavant fournis par TPSGC. Ainsi, les charges totales relatives aux services fournis par TPSGC, de 3,19 millions de dollars en 2013-2014, ont été de 0,48 million de dollars ou 14 % inférieures aux charges de 3,67 millions de dollars constatées en 2012-2013.

- Les montants constatés pour la location de locaux et les charges connexes, de 2,24 millions de dollars en 2013-2014, ont été de 0,06 million de dollars ou de 2 % inférieurs à ceux constatés en 2012-2013, de 2,30 millions de dollars. La hausse annuelle des loyers a été neutralisée par les économies réalisées relativement à la location et à l'utilisation d'équipement de photocopie.
- Les frais de déplacement et d'accueil, de 1,53 million de dollars en 2013-2014, ont été de 0,18 million de dollars ou 11 % inférieurs à ceux constatés en 2012-2013, de 1,71 million de dollars. Ils ont été engagés principalement dans le cadre d'activités de développement des affaires, à l'appui d'exportateurs canadiens qui souhaitaient cerner des projets et décrocher des contrats en Amérique latine, en Afrique, au Moyen-Orient, ainsi que dans le cadre d'activités de gestion de projets une fois ces projets et contrats en vigueur et en cours. La diminution générale des frais de déplacement liés à la gestion de contrats observée reflète l'achèvement de quelques grands projets d'infrastructure.
- Le montant correspondant aux honoraires des consultants, de 0,97 million de dollars en 2013-2014, a été de 0,16 million de dollars ou 14 % inférieur à celui constaté en 2012-2013, de 1,13 million de dollars. La diminution observée des honoraires des consultants découle principalement de l'achèvement de mandats d'experts-conseils en 2013-2014 relativement à la fourniture de services de gestion de contrats dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des processus opérationnels (IAPO). Cette initiative, menée en partenariat stratégique avec TPSGC, visait à optimiser l'utilisation des ressources financières de la Corporation dans le cadre de son mandat aux termes de l'APPD. La Corporation a par ailleurs été en mesure de négocier des économies importantes relativement aux services d'experts-conseils fournis localement à l'appui de l'exécution d'activités de promotion des exportations en Chine. Les consultants complètent le personnel de la CCC et exécutent des tâches qui demandent une expertise particulière.
- L'amortissement des actifs incorporels et la dépréciation de la propriété et de l'équipement, ainsi que les coûts des améliorations locatives, de 0,17 million de dollars en 2013-2014, ont été de 0,67 million de dollars ou 80 % inférieurs à ceux constatés en 2012 2013, de 0,84 million de dollars. Le système de planification des ressources de l'organisation (PRO) qui a été mis en œuvre en 2008, ainsi que les mises à jour qui y ont été apportées, avaient été entièrement amorties à la fin de l'exercice 2012-2013.
- Les dépenses en logiciels, en matériel informatique et en appui connexe, de 0,44 million de dollars, sans compter les salaires du personnel de gestion de l'information, qui sont inclus dans la rémunération du personnel ou les honoraires des consultants, ont été inférieures de 0,15 million de dollars ou 25 % en 2013-2014 à celles de 2012-2013, de 0,59 million de dollars. Ce recul s'explique par la nature ponctuelle d'un investissement réalisé en 2012-2013 pour remplacer ou améliorer l'équipement informatique, les meubles et les accessoires vieillissants.
- Les autres charges, de 0,93 million de dollars en 2013-2014, ont été inférieures de 0,45 million ou de 33 % à celles de 2012-2013, de 1,38 million de dollars. Elles incluent les frais liés aux communications de la Corporation (p. ex. marketing, publicité, conception et impression de documents promotionnels), les frais des télécommunications, les frais bancaires et d'autres frais divers. En 2012-2013, plusieurs soldes en souffrance dans le système, d'un montant total de 0,29 million de dollars, avaient été radiés parce qu'ils avaient été jugés non recouvrables. Le montant restant de 0,08 million de dollars reflétait les frais engagés pour moderniser et mettre à jour le site Web de la Corporation, et pour le rendre plus accessible, ainsi que les frais engagés dans le but de rehausser les efforts de marketing et de communication visant à favoriser l'expansion des activités de l'organisation. Ces charges n'ont pas été de nouveau engagées en 2013-2014.

En 2013-2014, la Corporation n'a pas engagé de dépenses de remédiation de contrats. En 2013-2014, la Corporation a renversé la provision liée aux dépenses de remédiation de contrats, ce qui s'est traduit par un recouvrement de dépenses de remédiation de contrats de 0,22 million de dollars. Ce résultat témoigne de l'efficacité de ses pratiques de gestion du risque, de la solidité de son cadre de GRE et de l'amélioration de ses pratiques en matière de gestion des contrats.

Crédits parlementaires

En 2013-2014, la Corporation a reçu des crédits parlementaires à hauteur de 15,65 millions de dollars, ce qui représente 0,17 million de dollars de plus qu'en 2012-2013 de 15,48 millions de dollars. Cette hausse reflète le montant calculé et réparti par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) conformément aux conventions collectives signées ou à d'autres rajustements salariaux effectués entre le 1er août 2012 et le 31 juillet 2013. Les crédits parlementaires ont été répartis en versements mensuels égaux tout au long de l'année.

Au 31 mars 2014, l'actif total de la CCC s'élevait à 1 039,87 millions de dollars, ce qui est de 132,73 millions de dollars ou 11 % inférieur à sa valeur au 31 mars 2013. Cette baisse par rapport au 31 mars 2013 est attribuable à une diminution du montant des paiements progressifs aux exportateurs canadiens, de 247,59 millions de dollars ou 29 %, compensée par une hausse nette par rapport au 31 mars 2013 de tous les autres éléments d'actifs combinés de 114,86 millions de dollars ou de 35 %.

Au 31 mars 2014, le passif total de la CCC s'élevait à 1 027,36 millions de dollars, ce qui est de 94,87 millions de dollars ou de 8 % inférieur à sa valeur au 31 mars 2013. Cette baisse est attribuable principalement à une diminution par rapport au 31 mars 2013 du montant des paiements progressifs des clients étrangers, de 247,59 millions de dollars ou de 29 %, compensée par une augmentation nette par rapport au 31 mars 2013 de tous les autres éléments de passif combinés de 152,72 millions de dollars ou 54 %.

ANALYSE DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

SOMMAIRE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	2013-2014 (en millions de dollars)	2012-2013 (en millions de dollars)	Hausse (Diminution) en %
Actif total	1 039,87 $	1 172,61 $	(11%)
Passif total	1 027,36 $	1 122,24 $	(8%)
Capitaux propres	12,51 $	50,37 $	(75%)

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

La valeur des créances des clients, de 302,90 millions de dollars, a été de 155,99 millions de dollars ou 106 % supérieure à leur valeur au 31 mars 2013 et ces créances représentent 29 % des actifs totaux de 1 039,87 millions de dollars. La valeur des créditeurs et des charges à payer s'est établie à 327,40 millions de dollars et était de 206,44 millions de dollars ou 171 % supérieure à sa valeur au 31 mars 2013 et ces créditeurs et charges à payer ont compté pour 32 % du passif total de la Corporation, qui s'élève à 1 027,36 millions de dollars.

Les paiements progressifs aux exportateurs canadiens, de 592,56 millions de dollars, représentent 57 % des actifs totaux de 1 039,87 millions de dollars. Les paiements progressifs des clients étrangers, totalisant 592,56 millions de dollars, représentent 58 % du passif total de 1 027,36 millions de dollars. Aux termes des contrats, les paiements progressifs visent surtout les contrats dans le secteur d'activité lié à l'APPD, et ils sont transférés intégralement à l'exportateur canadien. Du total des paiements progressifs aux exportateurs canadiens et des paiements progressifs reçus des clients étrangers, une proportion de 50 % qui équivaut à 294,23 millions de dollars est liée à l'important contrat de 2,2 milliards de dollars conclu avec le DoD des États-Unis visant l'achat de VBL et une proportion de 28 % qui équivaut à 163,33 millions de dollars est liée à l'important contrat de VBL de plusieurs milliards de dollars récemment signé dans le cadre du Programme de brigades blindées.

Les avances de clients étrangers, totalisant 105,40 millions de dollars, ont diminué de 52,02 millions de dollars, ou de 33 %, par rapport au solde enregistré au 31 mars 2013. Les avances aux exportateurs canadiens, totalisant 54,00 millions de dollars, ont diminué de 69,44 millions de dollars, ou de 56 %, par rapport au solde enregistré au 31 mars 2013. Des 105,40 millions de dollars en avances de clients étrangers, 86,54 millions de dollars, ou 82 % étaient liés à des projets visant la Colombie, le Ghana, le Mexique, La Norvège et le Pérou. De ces avances de clients étrangers, 53,06 millions de dollars ont été transférés aux exportateurs canadiens, ce qui représente 98 % des avances aux exportateurs canadiens. Les avances ne font pas partie des dispositions des contrats du secteur d'activité lié à l'APPD. Quant aux autres secteurs d'activité, pour des raisons d'atténuation du risque, la CCC retient, dans la plupart des projets, les paiements anticipés effectués par les clients étrangers et ne les transfère aux exportateurs canadiens que lorsque ces derniers ont rempli leurs obligations contractuelles. Cette façon de faire explique les variations observées d'une période à l'autre.

En date du 31 mars 2014, les capitaux propres du gouvernement du Canada dans la CCC se chiffraient à 12,51 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 37,86 millions de dollars par rapport au 31 mars 2013. Cette diminution est attribuable au paiement de 40,00 millions de dollars fait au gouvernement du Canada le 31 mars 2014, compensé par l'excédent de 2,14 millions de dollars du résultat global total. Comme les capitaux propres de la CCC couvrent les risques commerciaux inhérents à son portefeuille de contrats non exécutés et ses risques opérationnels, il a été déterminé, au terme d'une analyse, que les capitaux propres restants étaient suffisants pour couvrir tous les risques. Une discussion détaillée des risques commerciaux et opérationnels suit dans la section portant sur l'engagement à l'égard de la gestion du rendement et des risques de la CCC.

ANALYSE DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

SOMMAIRE DES FLUX DE TRÉSORERIE

	2013-2014 (en millions de dollars)	2012-2013 (en millions de dollars)	Hausse (Diminution) en %
Activités d'exploitation	67,99 $	2,57 $	2,546%
Activités d'investissement	-	(0,09) $	(100%)
Activités de financement	(40,00) $	-	100%
Effet des fluctuations du taux de change sur la trésorerie	0,48 $	0,10 $	407%

Activités d'exploitation

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

En 2013-2014, la CCC a tiré 67,99 millions de dollars en espèces de ses activités d'exploitation, par rapport aux 2,57 millions de dollars tirés en 2012-2013, ce qui représente une hausse de 65,42 millions de dollars. Les paragraphes ci-après contiennent des précisions à ce sujet :

- Les montants reçus des clients étrangers incluent l'argent reçu pour les livraisons, les paiements progressifs et les avances, tel que stipulé dans le contrat avec le client étranger. Ces montants ont été de 1,50 milliards de dollars en 2013-2014, soit de 993,84 millions de dollars ou 40 % inférieurs aux montants constatés en 2012-2013. Cette baisse est attribuable aux paiements moins nombreux reçus du gouvernement des États-Unis relativement à l'avancement des travaux et aux livraisons dans le cadre de quelques contrats importants portant sur des VBL que la Corporation a signés avec le DoD pendant les exercices 2009-2010 et 2010-2011 et qui prendront bientôt fin.
- Les paiements aux exportateurs canadiens incluent l'argent versé pour les livraisons, les paiements progressifs et les avances, conformément au contrat interne. Les paiements aux exportateurs canadiens ont été de 1,4 milliard de dollars pour 2013-2014, soit de 1 058,53 millions de dollars ou 42 % inférieurs au montant constaté en 2012-2013. Cette baisse est attribuable à la réduction du nombre de paiements effectués au fournisseur liés à l'avancement des travaux et aux livraisons dans le cadre des gros contrats visant des VBL conclus avec le DoD des États-Unis et dans le cadre du programme FMS du DoD.

- De 2012-2013 à 2013-2014, la baisse des montants reçus de clients étrangers a été inférieure à la baisse des paiements aux fournisseurs canadiens de 67,55 millions de dollars, ce qui s'est soldé par un montant de trésorerie de 67,55 millions de dollars. En plus de cette rentrée de 67,55 millions de dollars découlant des activités d'exportation, une autre baisse de la trésorerie de 1,99 million de dollars a été comptabilisée au titre des revenus d'intérêts, des frais de service et des autres produits reçus. Le total cumulatif de 65,56 millions de dollars qui en résulte a été compensé par une hausse de 0,14 million de dollars de l'utilisation de la trésorerie à des fins de paiements administratifs nette des crédits parlementaires.

Activités d'investissement

En 2013-2014, la Corporation n'a pas capitalisé de montants au titre des biens, de l'équipement et des actifs incorporels, alors qu'elle avait capitalisé un montant de 0,10 million de dollars à ce titre en 2012-2013.

Activités de financement

Le ministre du Commerce international a demandé à la Corporation de payer au Receveur général la somme de 40,00 millions de dollars au plus tard le 31 mars 2014, une somme jugée en sus du montant requis par la Corporation pour remplir son mandat aux termes de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*.

Effet des fluctuations du taux de change sur la trésorerie

En 2013-2014, la CCC a comptabilisé un gain de 0,48 million de dollars sur les opérations de change, à la suite de la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain, de 0,9843 $US le 31 mars 2013 à 0,9046 $US le 31 mars 2014.

COMPARAISON DES RÉSULTATS FINANCIERS AVEC LE BUDGET DU PLAN D'ENTREPRISE 2013-2014 À 2017-2018

L'excédent des résultats d'exploitation nets de la CCC en 2013-2014, de 2,23 millions de dollars, a été de 3,58 millions de dollars ou de 265 % supérieur au déficit prévu de 1,35 million de dollars.

En 2013-2014, le montant total des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement s'est chiffré à 1 712,17 millions de dollars, et a donc été de 123,09 millions de dollars ou de 8 % supérieur au montant prévu dans le budget de 1 589,08 millions de dollars. Les secteurs d'activité DSM et ACI ont contribué à un écart favorable par rapport au budget de 173,61 et 31,72 millions de dollars, respectivement, compensé par un écart défavorable total de 85,10 millions de dollars constaté dans les autres secteurs d'activité et de service.

Les frais de service de 13,65 millions de dollars ont été de 2,15 millions de dollars ou de 19 % supérieurs au montant prévu à ce titre dans le budget, de 11,50 millions de dollars. Les frais de service sont comptabilisés comme des produits lorsque les travaux prévus par contrat sont exécutés ou terminés. En 2013-2014, les frais de service générés dans le cadre du secteur d'activité DSM, de 6,60 millions de dollars, ont été de 1,33 million de dollars ou de 25 % plus élevés que le montant de 5,27 millions de dollars prévu au budget, principalement en raison de la perception de frais de service dans le cadre des premiers travaux liés au Programme de brigades blindées. Les frais générés dans le secteur d'activité ACI, de 3,45 millions de dollars, ont été supérieurs de 1,01 million de dollars ou 41 % au montant de 2,44 millions de dollars prévu dans le budget à ce titre. Cet écart favorable est principalement attribuable aux frais de service de 2,94 millions de dollars perçus dans le cadre du programme de passation de contrats à Cuba qui sont de 0,92 million de dollars ou 46% supérieurs au montant prévu à ce titre dans le budget, de

2,02 millions de dollars vu que la Corporation a perçu des produits dans le cadre de financement du programme de passation de contrats à Cuba jusqu'à ce que les éléments de financement du programme aient été transférés à EDC, plus tard au cours de l'exercice. Les frais perçus dans le cadre des services d'approvisionnement et des autres services, de 3,59 millions de dollars, ont été inférieurs de 0,19 million de dollars ou de 5 % au montant prévu à ce titre dans le budget, de 3,78 millions de dollars. Cet écart reflète la réduction du nombre de services rendus au MAECD. La CCC fournit des services à l'entière discrétion du MAECD, et ce en fonction des fonds que le Ministère a à sa disposition pour répondre aux exigences de ses programmes.

Les frais liés au programme de passation de contrats à Cuba sont nets de 0,12 million de dollars qui ont été dépensés dans les assurances. Cette somme représente les charges engagées pendant un mois. La prime d'assurance totale de 0,82 million de dollars est amortie sur une période de 12 mois (la durée de la couverture) sur une base estimative pondérée moyenne du solde des prêts non encore remboursés. Cette dépense était requise pour transférer à EDC l'exposition au risque de la totalité du portefeuille de la CCC à Cuba, dans le cadre du transfert à EDC de la gestion financière du programme de passation de contrats à Cuba.

En 2013-2014, la Corporation a enregistré un gain de change de 0,48 million de dollars, qui reflète les fluctuations du dollar canadien par rapport au dollar américain. La Corporation contrôle ses gains et ses pertes de change en surveillant ses soldes en devises étrangères à découvert et en conservant ces derniers à des niveaux négligeables. Le solde à découvert en dollars américains de la CCC s'est établi à 0,35 million de dollars, ce qui représente moins de 0,1 % de ses actifs en dollars américains. La Corporation n'établit pas de budget pour les gains ou les pertes de change.

En 2013-2014, la Corporation a annulé la provision au titre des dépenses de remédiation de contrats, ce qui s'est traduit par un recouvrement au titre des dépenses de remédiation de contrat de 0,22 million de dollars. En conséquence, les dépenses de remédiation de contrats ont contribué à un écart favorable par rapport au budget de 0,32 million de dollars.

En 2013-2014, les frais d'administration, de 28,36 millions de dollars ont été de 0,91 million de dollars ou 3 % inférieurs au montant prévu dans le budget de 29,28 millions de dollars. Les frais directs, de 18,64 millions de dollars, ont été de 0,55 million de dollars ou de 3 % inférieurs aux montants prévus à ce titre dans le budget. Les frais indirects, de 9,72 millions de dollars, ont été de 0,36 million de dollars ou de 4 % inférieurs au budget. Ce résultat témoigne du contrôle soutenu des dépenses par rapport aux revenus gagnés qu'a exercé la direction, et ce dans l'esprit des mesures visant à limiter les coûts du budget de 2012 du gouvernement.

Tel qu'expliqué dans la section Crédits parlementaires de l'analyse de l'État du résultat global, la Corporation a reçu des crédits parlementaires à hauteur de 15,66 millions de dollars en 2013-2014, ce qui est supérieur de 0,18 million de dollars ou 1 % au montant de 15,48 millions de dollars prévu à ce titre dans le budget.

PRÉVISIONS DU PLAN D'ENTREPRISE 2014-2015

Le budget de fonctionnement pour 2014-2015 et les exercices subséquents reposent sur les objectifs et les hypothèses de planification exposés dans le Plan d'entreprise 2014-2015 à 2018-2019 de la CCC.

La CCC prévoit un excédent d'exploitation de 4,17 millions de dollars et des produits nets de 20,36 millions de dollars pour 2014-2015.

Elle prévoit que les produits nets (sans compter les crédits parlementaires) augmenteront de 14,72 millions de dollars, en 2013-2014, à 20,36 millions de dollars, en 2014-2015, ce qui représente une hausse de 5,64 millions de dollars ou de 38 %. Cette hausse prévue est largement attribuable aux frais de service qui seront gagnés et comptabilisés au titre de l'avancement des travaux conformément au grand contrat visant des véhicules blindés dans le cadre du Programme de brigades blindées, qui est entré en vigueur à la fin de l'exercice 2013-2014. L'on s'attend en outre à ce que le montant des frais de service perçus dans les secteurs d'activité DSM et ACI croisse à l'avenir en raison d'un volume d'affaires accru. On prévoit en effet que la réallocation de ressources dans le développement des affaires permettra à la CCC de mieux faire connaître sa proposition de valeur et

ainsi d'accroître son volume d'affaires.
Les crédits parlementaires pour 2014-2015 ont été approuvés dans le budget principal et ils se chiffrent à 15,70 millions de dollars.

En 2014-2015, un montant de 0,53 million de dollars est affecté au titre des dépenses de remédiation de contrats. Ce montant est largement inférieur à la valeur annuelle moyenne des dépenses de remédiation des contrats engagées au cours des dix dernières années, de 1,90 million de dollars. Il représente environ 0,025 % de la valeur des opérations commerciales. Bien que la Corporation ne s'attend pas à encourir ces dépenses, elle les prévoit pour fin de budgétisation et planification.

Les frais d'administration augmenteront de 28,36 millions de dollars, en 2013-2014, à 31,31 millions de dollars, en 2014-2015. Il s'agit d'une hausse de 2,95 millions de dollars ou de 10 %. Cette hausse est entièrement attribuable aux efforts non négligeables qui seront requis pour gérer le contrat important visant des véhicules blindés qui a été signé et qui est entré en vigueur en 2013-2014, ainsi qu'aux frais directs qui seront liés au lancement et à la mise en service de bureaux de représentation additionnels en Chine. Autrement, les frais d'administration totaux au siège de la CCC seront légèrement inférieurs à leur valeur antérieure, conformément aux efforts soutenus de la direction pour aligner les ressources de la Corporation sur ses activités futures. La CCC a mis en œuvre une réduction de 14 % de ses frais d'administration essentiels, répartie sur trois exercices : 7 % en 2013-2014, 2 % en 2014-2015 et 5% de plus en 2015-2016 au moyen d'une gestion prudente et d'une rationalisation des coûts, notamment des mesures de dotation, des frais de déplacement et d'accueil facultatifs non remboursables et de certains services impartis.

ENGAGEMENT DE LA CCC À L'ÉGARD DE LA GESTION DU RENDEMENT ET DU RISQUE

GESTION DU RISQUE

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

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

Gouvernance en matière de risque

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

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

CATÉGORIES DE RISQUES :

Risques stratégiques

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

RISQUE ASSOCIÉ AU MANDAT :

Ce risque découle de la nécessité que la Corporation a) exerce uniquement des activités qui sont conformes à son mandat et ne vont pas au-delà de ce dernier et b) remplisse son mandat au moyen de son offre de services. Le Plan d'entreprise définit tous les secteurs d'activité de la Corporation ainsi que l'ensemble des activités qu'elle entreprend à l'appui de son mandat. Le transfert à Exportation et développement Canada des activités de financement menées par la Corporation dans le cadre de son programme à Cuba a permis à la Corporation de se recentrer encore davantage sur son mandat au cours de l'exercice.

RISQUE ORGANISATIONNEL :

Risque rattaché à la nécessité que la Corporation exerce des activités conformes è l'étendue et à la complexité de son mandat et qu'elle se dote de la structure organisationnelle requise pour atteindre ses objectifs. Même s'il ne s'est pas

produit de changements structurels importants au cours de l'exercice, il reste qu'un vaste exercice de renouvellement a eu lieu au sein du Conseil d'administration. Les risques associés à la préparation de la relève ont été atténués au moyen de séances d'orientation données aux administrateurs et par le maintien de la stabilité au sein de l'équipe de direction.

RISQUE ASSOCIÉ À LA RÉPUTATION :

Risque associé à la nécessité que la Corporation accomplisse son mandat conformément à des politiques prudentes de gestion du risque et évite de ternir son image de marque auprès de son actionnaire, de ses partenaires et du grand public en raison des mesures qu'elle prend ou qu'elle s'abstient de prendre. Pour atténuer les risques à cet égard, la Corporation mise sur une solide vérification préalable des transactions, la responsabilité sociale des entreprises et la promotion de pratiques commerciales intègres. De plus, la Corporation assure une communication régulière et ouverte avec tous ses intervenants, ce qui est essentiel à la gestion du risque associé à la réputation.

RISQUE ASSOCIÉ À L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL :

Risque que tout changement de la situation sur le plan économique, social, juridique ou environnemental réduise le recours aux services de la CCC. La Corporation suit de près les changements dans l'environnement commercial afin de gérer ce risque et apporte des changements à ses processus au besoin.

L'incertitude au sujet de la reprise économique représente le principal risque associé à l'environnement commercial de la CCC. Les restrictions budgétaires et la réduction des dépenses militaires aux États-Unis continuent d'avoir des répercussions considérables sur la valeur des contrats signés dans ce marché. Des répercussions de même nature s'observent également dans d'autres marchés. Les politiques protectionnistes du DoD des États-Unis continuent de préoccuper la Corporation. L'exposition au risque la plus importante à cet égard découle de la modification des comportements d'achat du DoD. La CCC atténue ce risque en entretenant activement ses relations avec le DoD et ses liens politiques aux États-Unis tout en surveillant de façon distincte les nouvelles tendances au sein de l'appareil législatif américain.

RISQUE FINANCIER :

Risque associé à la capacité financière de la Corporation (mesurée sur la base de ses capitaux) de remplir son mandat et de gérer ses obligations financières. Le Modèle d'affectation du capital de la CCC permet de déterminer son exposition au risque opérationnel, au risque associé au rendement et au risque de crédit ainsi que de garantir le niveau de capitaux disponibles nécessaire afin de couvrir le risque. Les résultats sont transmis au Conseil d'administration tous les trois mois. Sur instruction du ministre responsable, la Corporation a remis une somme de 40 millions de dollars à son actionnaire en raison de la diminution des besoins de trésorerie associés au risque de crédit. Le niveau actuel de capitalisation correspond adéquatement aux risques courus par la Corporation.

Risques opérationnels

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

RISQUE ASSOCIÉ À LA GESTION DE L'INFORMATION :

Risque associé à la nécessité, pour la Corporation, de recueillir en temps opportun les renseignements appropriés afin de prendre des décisions de nature opérationnelle. Au cours de l'exercice, la direction a achevé l'examen et la mise à jour des politiques touchant la gestion de l'information afin de s'assurer que les exigences en matière de sécurité et de conservation des renseignements demeurent pertinentes.

RISQUE ASSOCIÉ AUX SYSTÈMES D'INFORMATION :

Risque découlant de l'absence d'un système d'information fiable permettant de générer des données pertinentes de façon efficace. Au cours de l'exercice, le système de planification des ressources de l'organisation a éprouvé des problèmes qui ont nui à son efficacité. À ce moment, le fournisseur du système a trouvé une solution possible, qui pourrait être déployée dès

l'automne de 2014. Même si le système de PRO fonctionne plus lentement que prévu, aucun impact important n'a été ressenti sur les activités.

RISQUE ASSOCIÉ AU PERSONNEL

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

La CCC surveille le taux de satisfaction de ses employés au moyen de sondages annuels auprès des employés. Ces sondages facilitent l'élaboration de stratégies de ressources humaines pour garantir la satisfaction des besoins des employés et un faible roulement du personnel. Des plans de relève ont été établis au sein de la direction afin d'atténuer toute répercussion éventuelle lorsqu'un poste de direction devient vacant.

RISQUE ASSOCIÉ AUX POLITIQUES ET AUX PROCESSUS :

Ce risque est lié à l'éventualité de pertes financières ou à l'utilisation inefficace de ressources qui pourraient découler de la mise en place de politiques, de systèmes et de processus inadéquats. L'équipe de vérification interne examine les secteurs clés de la Corporation pour veiller à ce que les contrôles et les pratiques soient respectés, conformément aux politiques et aux procédures approuvées. Au cours de l'exercice, des comités ont été formés en vue de mettre à jour les politiques touchant la sécurité, la gestion de l'information ainsi que la responsabilité sociale des entreprises et les pratiques commerciales intègres.

RISQUE ASSOCIÉ À LA PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS :

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

Cette année, l'exercice de vérification du Plan de continuité des opérations a été axé sur : a) la capacité du personnel de travailler à partir de la maison et b) la capacité de la direction de communiquer avec le personnel dans l'éventualité où les installations de la Corporation ne seraient pas accessibles. Des plans ont été mis en place en vue d'atténuer les risques cernés à la suite de cette vérification.

Risques transactionnels

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

RISQUE ASSOCIÉ AU RENDEMENT DES FOURNISSEURS :

Risque associé à la fourniture dans les délais prévus des biens et des services faisant l'objet d'un contrat et à l'atténuation des possibilités de manquement de la part des fournisseurs. Dans le cadre de son processus de vérification préalable, la Corporation examine les capacités financières, administratives et techniques des entreprises qui sollicitent son appui. Une fois le contrat conclu, la CCC réalise des examens trimestriels des fournisseurs afin d'assurer le suivi de la situation financière de son portefeuille de fournisseurs. Les résultats de ces examens sont transmis au Conseil d'administration.

RISQUE ASSOCIÉ À L'ENVIRONNEMENT ÉTRANGER :

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

Le risque de crédit de l'acheteur représente le principal élément de cette sous-catégorie de risque. La CCC n'accepte les crédits non garantis que des gouvernements et des parties commerciales possédant la cote AAA, ce qui a pour effet de réduire le risque de crédit de l'acheteur. La CCC peut aussi accepter des garanties de paiement pour assurer le respect des obligations de paiement des clients dont la cote de crédit est inférieure à AAA. Dans les autres cas, la CCC transfère ce risque à l'exportateur. Ce transfert

est effectué au moyen d'un mécanisme de crédit adossé selon lequel l'exportateur ne peut être payé que lorsque la CCC reçoit le paiement de l'acheteur étranger. Dans bien des cas, l'exportateur fera appel aux services d'Exportation et développement Canada pour atténuer le risque de crédit des acheteurs étrangers.

RISQUE CONTRACTUEL :

Risque associé aux modalités des contrats de la CCC avec des parties étrangères et canadiennes. Chaque contrat avec l'acheteur étranger et le fournisseur canadien doit être minutieusement négocié et rédigé de manière à établir des modalités pertinentes pour atténuer le risque couru par la Corporation. La CCC peut compter sur un personnel expérimenté comprenant des spécialistes des contrats et des conseillers juridiques qui savent gérer avec adresse les risques contractuels.

À la suite de l'évolution des pratiques juridiques, les entrepreneurs principaux sont de plus en plus tenus responsables des gestes posés par les sous-traitants. Dans ce contexte, la direction juge de plus en plus nécessaire de mettre l'accent sur les pratiques commerciales éthiques des parties contractantes. Les clauses à cet égard sont actuellement renforcées dans les contrats conclus par la Corporation au Canada et à l'étranger.

RISQUE DE CHANGE ASSOCIÉ AUX EXPORTATIONS :

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

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

RISQUE ASSOCIÉ À LA FRAUDE :

Risque que la Corporation fasse l'objet d'une fraude interne ou externe. La CCC a établi des politiques et des procédures assorties de contrôles internes pour s'assurer de réduire le plus possible ce risque. L'équipe de vérification interne de la CCC examine ces pratiques et recommande des améliorations au besoin. En 2013-2014, la direction a amorcé une évaluation portant sur la fraude dans l'ensemble des secteurs d'activité de la CCC, une initiative qui était toujours en cours à la fin de l'exercice.

RISQUE ASSOCIÉ À LA RSE :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) désigne la façon dont une entreprise concilie ses objectifs économiques, environnementaux et sociaux tout en répondant aux attentes des intervenants et en améliorant la valeur pour les actionnaires. Afin de tenir compte des questions relatives à la RSE découlant de l'intégrité des fournisseurs existants et potentiels de la Corporation, un comité de conformité de haut niveau a été formé en matière d'intégrité afin d'élaborer des normes renforcées de diligence raisonnable en matière de revue administrative des fournisseurs. Cette initiative a entraîné la révision de plusieurs politiques et directives de la Corporation qui touchent aux pratiques de diligence raisonnable.

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

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

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

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

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

Président et chef de la direction,

Martin Zablocki

Vice-président, Risque et finance, et chef de la direction financière,

Anthony Carty

Ottawa, Canada
Le 27 mai 2014

Auditor General of Canada
Vérificateur général du Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre du Commerce international

Rapport sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de la Corporation commerciale canadienne, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2014 et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

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

Responsabilité de l'auditeur

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

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

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

Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 2014, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

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

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

Pour le vérificateur général du Canada,

Nancy Y. Cheng, FCPA, FCA
Vérificatrice générale adjointe

Le 27 mai 2014
Ottawa, Canada

- 2 -

ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 mars (en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
ACTIF		
Actifs courants		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4)	89 538 $	61 068 $
Créances (notes 5 et 12)	302 901	146 907
Avances aux exportateurs canadiens	53 999	123 436
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	592 559	840 148
	1 038 997	1 171 559
Actifs non courants		
Immobilisations corporelles (note 6)	877	1 046
Actifs incorporels (note 7)	-	-
	877	1 046
	1 039 874 $	1 172 605 $
PASSIF		
Passifs courants		
Créditeurs et charges à payer (notes 5 et 12)	327 398 $	120 961 $
Avances des clients étrangers	105 399	157 420
Paiements progressifs des clients étrangers	592 559	840 148
Avantages du personnel (note 8)	209	1 984
	1 025 565	1 120 513
Passifs non courants		
Avantages du personnel (note 8)	1 800	1 428
Provision pour dépenses de remédiation des contrats (notes 9 et 10)	-	296
	1 800	1 724
	1 027 365	1 122 237
CAPITAUX PROPRES		
Surplus d'apport	10 000	10 000
Bénéfices non répartis (notes 8 et 10)	2 509	40 368
	12 509	50 368
	1 039 874 $	1 172 605 $

Engagements, éventualités et garanties (notes 17 et 18)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 27 mai 2014 :

Le président du Conseil d'administration,
Raymond Renato Castelli

Le président du Comite de vérification,
Scott Player

ÉTATS FINANCIERS AU 31 MARS 2014
(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
PRODUITS		
Opérations commerciales - contracts de maître d'oeuvre (note 11)	1 665 172 $	2 225 193 $
Moins: coût des opérations commerciales - contracts de maître d'oeuvre	(1 665 172)	(2 225 193)
Frais de service (note 11)	13 653	15 254
Autres produits (note 11)	318	655
Produits financiers, nets (note 14)	267	323
Gain de change	482	95
	14 720	16 327
CHARGES		
Frais d'administration (note 13)	28 363 $	30 484
Dépenses de remédiation des contrats	(220)	-
	28 143	30 484
SERVICES D'APPROVISIONNEMENT À L'APPUI DES PROGRAMMES D'AIDE INTERNATIONAUX DU GOUVERNEMENT		
Opérations liées aux services d'approvisionnement (note 11)	46 998	30 170
Moins : coût des opérations liées aux services d'approvisionnement	(46 998)	(30 170)
	-	-
Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(13 423)	(14 157)
Crédits parlementaires (note 15)	15 656	15 482
RÉSULTATS D'EXPLOITATION NETS	2 233 $	1 325 $
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTE)		
ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LES RÉSULTATS D'EXPLOITATION NETS		
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 8)	(92)	(148)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	2 141 $	1 177 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Pour l'exercice clos le 31 mars 2014 (en milliers de dollars canadiens)	Surplus d'apport	Bénéfices non répartis	Total
SOLDE AU 31 MARS 2013	10 000 $	40 368 $	50 368 $
Résultats d'exploitation nets	-	2 233	2 233
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 8)	-	(92)	(92)
Résultat global total	-	2 141	2 141
Transfert au Receveur général du Canada	-	(40 000)	(40 000)
SOLDE AU 31 MARS 2014	10 000 $	2 509 $	12 509 $

Pour l'exercice clos le 31 mars 2013 (en milliers de dollars canadiens)	Surplus d'apport	Bénéfices non répartis	Total
SOLDE AU 31 MARS 2012	10 000 $	39 191 $	49 191 $
Résultats d'exploitation nets	-	1 325	1 325
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 8)	-	(148)	(148)
Résultat global total	-	1 177	1 177
SOLDE AU 31 MARS 2013	10 000 $	40 368 $	50 368 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTATS FINANCIERS AU 31 MARS 2014
(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars canadiens)	2014	2013 redressé (note 3)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		
Recettes des clients étrangers	1 504 156 $	2 495 134 $
Produits financiers, nets	267	323
Frais de service et autres produits reçus	13 971	15 909
Paiements aux exportateurs canadiens	(1 436 372)	(2 494 901)
Paiements administratifs	(29 690)	(29 373)
Crédits parlementaires	15 656	15 482
Rentrées de fonds liées aux activités opérationnelles	67 988	2 574
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations corporelles	-	(79)
Acquisition d'actifs incorporels	-	(7)
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'investissement	-	(86)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Transfert au Receveur général du Canada	(40 000)	-
Sorties de fonds liées aux activités de financement	(40 000)	-
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	482	95
Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie	28 470	2 583
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	61 068	58 485
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	89 538 $	61 068 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Le 31 mars 2014

1. NATURE, ORGANISATION ET FINANCEMENT

La Corporation commerciale canadienne (« la Corporation ») a été établie en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« la Loi »). Société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada, elle est visée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle est établie au Canada et son siège social se trouve au 50, rue O'Connor à Ottawa, en Ontario. La Corporation exerce ses activités principalement au Canada et dispose de bureaux supplémentaires en Asie et d'une représentation dans les Caraïbes.

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. De plus, la Corporation conclut des accords de services d'approvisionnement visant à fournir des biens et des services destinés à être utilisés à l'échelle internationale au nom du gouvernement du Canada et de gouvernements étrangers.

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

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

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

2. NORMES DE PRÉSENTATION

Conformité aux Normes internationales d'information financière (IFRS)

Les présents états financiers ont été établis conformément aux conventions comptables des IFRS, en date du 31 mars 2014 et pour l'exercice se terminant ce jour-là.

Base d'évaluation

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

- Les instruments financiers dérivés, comptabilisés à leur juste valeur.
- Les instruments financiers à leur juste valeur par le biais du résultat net, évalués à leur juste valeur.
- Les passifs liés aux avantages du personnel accumulés relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi, comptabilisés à la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies.
- La provision relative aux dépenses de remédiation des contrats, évaluée en fonction de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs prévus.

Établissement d'estimations et exercice du jugement

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

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

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

Note 6 – Immobilisations corporelles
Note 7 – Actifs incorporels
Note 8 – Prestations de retraite et avantages sociaux
Note 9 – Provision pour dépenses de remédiation des contrats
Note 17 – Engagements
Note 18 – Éventualités et garanties

Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

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

3. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les principales conventions comptables de la Corporation sont résumées ci-après. Ces conventions ont été appliquées uniformément à toutes les années et périodes présentées, à moins d'avis contraire.

a) Changements de méthodes comptables

IFRS 13 – ÉVALUATION DE LA JUSTE VALEUR

En mai 2011, le Conseil des normes comptables internationales (CNCI) a publié une nouvelle norme, la *IFRS -13 – Évaluation de la juste valeur,* qui s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2013. L'IFRS 13 définit la notion de « juste valeur » et établit dans une norme unique un cadre pour évaluer cette dernière tout en exigeant des divulgations connexes. La nouvelle norme réduit la complexité de l'évaluation et accroît la cohérence en clarifiant la définition de la juste valeur, et elle fournit des exigences en matière d'évaluation et de divulgation pour toutes les évaluations connexes. La norme doit être appliquée prospectivement, et les exigences en matière de divulgation ne s'appliquent pas aux données comparatives fournies pour les périodes préalables à l'application initiale.

La Corporation a adopté la nouvelle norme à compter du 1er avril 2013, et a également modifié la divulgation de certaines informations relatives à l'évaluation de la juste valeur de ses actifs et ses passifs financiers et non financiers, tel qu'il est présenté aux notes 3(d) et 3(e) concernant les principales conventions comptables. L'adoption de la norme IFRS 13 n'a eu aucun impact sur la position financière ou les résultats des opérations et le résultat global de la Corporation.

REDRESSEMENT

La Corporation a modifié ses conventions comptables en ce qui concerne la présentation des paiements progressifs dans l'État de la situation financière et l'État des flux de trésorerie, et a reclassé certains chiffres correspondants de manière à en assurer la conformité avec la présentation actuelle, qui fournit des informations plus pertinentes au sujet des flux de trésorerie de la Corporation.

La différence entre les paiements progressifs des clients étrangers et les paiements progressifs aux exportateurs canadiens découle des paiements en trop effectués par des clients étrangers étant donné les différents moments temporaires de leurs méthodes de liquidation et de la comptabilisation des travaux exécutés. La Corporation a reclassé ces paiements en trop des paiements progressifs des clients étrangers aux avances des clients étrangers.

Les effets du flux de trésorerie associés aux paiements progressifs provenant uniquement des paiements en trop sont maintenant reflétés dans les avances des clients étrangers, et comptabilisés dans les recettes des clients étrangers de l'État des flux de trésorerie. Par conséquent, la Corporation a modifié la présentation des activités d'exploitation relatives aux recettes des clients étrangers et aux paiements aux exportateurs canadiens dans l'État des flux de trésorerie, afin d'en exclure les paiements progressifs des clients étrangers et les paiements progressifs aux exportateurs canadiens.

La Corporation a décidé d'appliquer rétroactivement la modification aux conventions comptables, et les changements subséquents n'ont pas d'incidence sur l'État du résultat global, l'État des variations des capitaux propres ou les rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation, d'investissement ou de financement dans l'État des flux de trésorerie, ou d'effet important sur l'État de la situation financière au début de la période précédente. Par conséquent, la Corporation n'a pas présenté un troisième état de la situation financière en date du 1er avril 2012, et n'a fourni des montants reclassés que pour les états financiers comparatifs en date du 31 mars 2013.

Le tableau suivant résume les incidences de l'application rétroactive de cette modification aux conventions comptables concernant l'État de la situation financière et l'État des flux de trésorerie pour l'exercice se terminant le 31 mars 2013.

(en milliers de dollars canadiens)	31 mars 2013	Impact du changement	31 mars 2013 ajusté
RECLASSIFICATION DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE			
PASSIFS COURANTS			
Avances des clients étrangers	154 799 $	2 621 $	157 420 $
Paiements progressifs des clients étrangers	842 769 $	(2 621) $	840 148 $
REDRESSEMENT DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE			
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Recettes des clients étrangers	2 843 380 $	(348 246) $	2 495 134 $
Paiements aux exportateurs canadiens	(2 843 147) $	348 246 $	(2 494 901) $

b) Contrats

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

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

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

Les **avances des clients étrangers** et les **avances aux exportateurs canadiens** représentent un acompte versé au début du contrat, avant toute exécution des travaux. La Corporation comptabilise les avances versées aux exportateurs canadiens comme un actif et les avances reçues des clients étrangers comme un passif. Les avances des clients étrangers comprennent également les paiements en trop effectués par des clients étrangers étant donné les différents moments temporaires de leurs méthodes de liquidation et de la comptabilisation des travaux exécutés.

Les **autres produits** comprennent essentiellement les produits d'escomptes que la Corporation reçoit, dans certains cas de paiement anticipé de montants dus aux exportateurs canadiens. Ces produits d'escompte sont calculés sur la base d'un pourcentage déterminé pouvant varier de 0,03 % pour un paiement anticipé d'un jour à 1,32 % pour un paiement anticipé de 40 jours. Les produits d'escompte sont comptabilisés au titre des autres produits une fois que les services de paiements anticipés ont été fournis aux exportateurs canadiens.

Les **dépenses de remédiation des contrats** peuvent être engagées dans le cadre d'opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre si l'exportateur ne parvient pas à remplir ses obligations aux termes du contrat domestique avec la Corporation. Il incombe à la Corporation de veiller à ce que les modalités contractuelles avec le client étranger soient satisfaites, quelle que soit la qualité du rendement de l'exportateur canadien. Ces dépenses de remédiation de contrat, et la provision prévue à cette fin, sont déterminées en fonction de chaque contrat et comprennent des frais d'achèvement et de réapprovisionnement ainsi que des frais juridiques et autres frais connexes, fondés sur des devis ou des estimations. Elles sont inscrites dans l'État du résultat global, dans la période pour laquelle la Corporation cerne un risque de manquement, lorsqu'il est possible qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit requise pour remplir l'obligation contractuelle, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

c) 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 la période. Les montants des produits et des charges sont convertis aux taux de change moyens en vigueur durant le mois courant. Tous les gains et pertes de change sont comptabilisés en tant que perte ou gain de change dans l'État du résultat global.

d) Évaluation de la juste valeur

Tous les actifs et passifs financiers et non financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur dans l'État de la situation financière. La juste valeur d'un actif ou d'un passif financier est le prix qui serait obtenu pour la vente d'un actif, ou payé pour le transfert d'un élément de passif, dans le cadre d'une transaction entre des participants au marché, à la date de l'évaluation :

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

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

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

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

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

e) Instruments financiers

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

La Corporation constate initialement les prêts et les créances et dépôts lorsqu'elle devient un parti aux dispositions contractuelles de l'instrument. Tous les autres actifs financiers (y compris les actifs désignés à la juste valeur par le biais du résultat net) sont comptabilisés initialement à la date à laquelle la Corporation devient un parti aux dispositions contractuelles de l'instrument.

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

La Corporation comptabilise initialement les autres passifs financiers (y compris les passifs désignés à leur juste valeur par le biais du résultat net) à la date à laquelle elle devient un parti aux dispositions contractuelles de l'instrument.

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

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

INSTRUMENTS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

i) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprend l'encaisse, les dépôts à vue et les placements temporaires venant à échéance dans un délai de moins de trois mois suivant la date d'acquisition et sont comptabilisés à leur juste valeur. Tous les produits, gains et pertes d'intérêts sont comptabilisés dans le produit d'intérêts net au cours de la période où ils se produisent. La Corporation a comptabilisé sa trésorerie et équivalents de trésorerie comme un actif financier à sa juste valeur, par le biais du résultat net puisqu'elle est détenue principalement pour faciliter les échanges et pour gérer les besoins en liquidités tout en maximisant le rendement du capital investi, et qu'elle peut être mesurée de façon fiable à sa juste valeur, conformément aux données de niveau 1, compte tenu de sa maturité à court terme. Toute variation de la juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie est comptabilisée au cours de la période où elle se produit, comme gain ou perte de change dans l'État du résultat global.

ii) Créances, avances et paiements progressifs aux exportateurs canadiens

Les créances, les avances et paiements progressifs aux exportateurs canadiens sont classés comme des prêts et des créances et sont comptabilisés initialement à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la valeur comptable des créances, les avances et paiements progressifs aux exportateurs canadiens sont mesurés en fonction du coût amorti calculé au moyen de la méthode des intérêts effectifs, moins toute perte de valeur. La Corporation n'établit pas de provision pour créances douteuses puisqu'elle dispose d'un recours contractuel, à tous égards significatifs, par lequel l'exportateur canadien assume le risque de non-paiement de la part de l'acheteur étranger.

iii) Créditeurs et charges à payer, avances et paiements progressifs des clients étrangers

Les créditeurs et les charges à payer, ainsi que les avances et les paiements progressifs des clients étrangers sont classés sous autres passifs financiers et sont comptabilisés initialement à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la valeur comptable des créditeurs et des charges à payer, ainsi que des avances et des paiements progressifs des clients étrangers est comptabilisée en fonction du coût amorti, calculé au moyen de la méthode des intérêts effectifs.

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

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

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

La Corporation n'a relevé aucun dérivé important ni dérivé incorporé devant être comptabilisé comme un actif ou un passif dans l'État de la situation financière.

f) Immobilisations corporelles

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

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

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

Les pertes et les gains liés à la cession d'une immobilisation corporelle sont déterminés en comparant les produits découlant de la cession et la valeur comptable et ils sont comptabilisés dans les résultats d'exploitation nets pour la période.

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

g) Actifs incorporels

Les actifs incorporels comprennent les coûts associés aux logiciels des systèmes d'information ainsi qu'à leur installation et configuration initiales. Les actifs incorporels sont comptabilisés s'il est probable que la Corporation reçoive les avantages économiques futurs prévus qui leur sont attribuables et si le coût de l'actif peut être déterminé de façon fiable. Ces actifs ont des durées de vie utile et sont amortis, une fois en mesure d'être exploités, selon la méthode linéaire par rapport à une durée de vie utile estimative de cinq ans.

Les actifs incorporels sont inscrits au coût moins l'amortissement et les pertes de valeur accumulées.

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

h) Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires qui ne sont pas considérés comme du surplus d'apport sont inscrits comme du financement dans l'exercice pour lequel ils ont été approuvés, sauf en ce qui concerne les crédits restreints par la loi et associés à des charges de périodes ultérieures, qui sont reportés et seront comptabilisés comme du financement dans la période où les charges en question auront été engagées. Les crédits utilisés pour l'achat d'immobilisations corporelles sont reportés et amortis dans les résultats d'exploitation nets selon la même méthode que l'actif connexe.

i) Produits financiers, nets

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

j) Prestations de retraite et avantages sociaux

i) Prestations de retraite

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

ii) Indemnités de départ

Le 17 décembre 2012, la Corporation a signé une nouvelle convention collective, en vertu de laquelle les montants relatifs aux indemnités de départ des employés ont cessé de s'accumuler. D'après la nouvelle convention, les employés qui comptaient moins de dix années de service continu au 17 décembre 2012 ont droit à un montant forfaitaire unique correspondant à l'indemnité de départ cumulée; et les employés qui comptaient dix années ou plus de service continu ont un choix de se voir verser immédiatement la totalité ou une partie de l'indemnité de départ cumulée ou d'en reporter le versement au moment de leur démission ou départ à la retraite, conformément aux politiques de l'organisation.

De même, le Conseil d'administration a adopté une résolution le 15 janvier 2013 qui élimine le cumul des indemnités de départ des cadres de direction. Selon le nouveau contrat, tous les cadres de direction actuels ont le choix de recevoir un versement unique correspondant à la totalité ou à une partie de l'indemnité de départ cumulée, soit en reporter le versement au moment de leur démission ou départ à la retraite, conformément aux politiques de l'organisation.

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. L'évaluation du passif est fondée sur un taux d'actualisation déterminé en fonction du rendement du marché à la fin de la période de référence sur des obligations de sociétés de première catégorie. Les gains (pertes) actuariels sur les indemnités de départ des employés sont enregistrés sous la rubrique Autres éléments du résultat global.

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

iii) Indemnités de congés de maladie

Les employés ont droit à des congés de maladie non acquis, comme il est stipulé dans les conventions collectives et dans leurs conditions d'emploi. Le coût de ces autres avantages du personnel non-courant est comptabilisé au moment où les employés fournissent les services nécessaires pour y avoir droit. L'évaluation du passif est fondée sur un taux d'actualisation déterminé en fonction du rendement du marché à la fin de la période de référence sur des obligations de société de première catégorie. Les pertes ou les gains actuariels sont considérés comme de la rémunération du personnel et charges connexes et sont comptabilisés sous le poste des frais d'administration dans l'État du résultat global.

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

iv) Autres avantages du personnel

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

k) Provision pour dépenses de remédiation des contrats

Une provision pour dépenses de remédiation des contrats est analysée en date de l'État de la situation financière et comptabilisée lorsque la Corporation a une obligation actuelle (juridique ou implicite) à la suite d'un événement passé, lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques soit requise pour remplir l'obligation contractuelle, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. L'estimation de la provision faite par la direction est assujettie à de nombreuses incertitudes, notamment en ce qui concerne le moment et le montant réel du versement. À tous égards significatifs, les provisions sont calculées en actualisant les flux de trésorerie futurs prévus suivant un taux qui reflète les évaluations actuelles du marché de la valeur de rendement de l'argent et les risques particuliers relatifs au passif. S'il est déterminé qu'une sortie de ressources n'est plus probable pour régler l'obligation, la provision sera alors reprise.

i) Réapprovisionnement de contrat

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

ii) Réclamations et frais juridiques

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

iii) Contrats déficitaires

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

l) Perte de valeur

i) Perte de valeur d'actifs financiers

En ce qui concerne les actifs financiers qui ne sont pas classés à la juste valeur par le biais du résultat net, la Corporation évalue à la fin de chaque période de présentation de l'information financière s'il existe un élément probant objectif confirmant la perte de valeur d'un actif ou d'un groupe d'actifs. Un actif financier est déprécié s'il existe un élément probant objectif

qu'un événement de perte s'est produit depuis la comptabilisation initiale de l'actif, et que cet événement de perte a eu un effet négatif sur les flux de trésorerie futurs estimés de cet actif qui peuvent être estimés de manière fiable. Une preuve objective que des actifs financiers ont perdu de la valeur peut inclure un défaut de paiement ou une défaillance de la part d'un débiteur, la restructuration d'un montant dû à la Corporation suivant des modalités que la Corporation ne considérerait pas autrement, ou des indications qu'un débiteur ou qu'un émetteur est sur le point de faire faillite. Une fois dépréciés, les actifs financiers qui ne sont pas classés à leur juste valeur par le biais du résultat net sont réévalués et la perte est calculée comme étant la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actuelle du flux de trésorerie futur estimé actualisée au taux d'intérêt réel initial de l'actif financier. Le montant de la perte de valeur est comptabilisé dans les résultats d'exploitation nets.

ii) Perte de valeur d'actifs non financiers

Pour leur part, les actifs non financiers, y compris les immobilisations corporelles et les actifs incorporels dont la durée d'utilité est déterminée, sont examinés à chaque date de présentation de l'information financière de manière à déterminer s'il existe ou non une indication de perte de valeur. Le cas échéant, la valeur recouvrable de l'actif est estimée et une moins value est comptabilisée lorsque la valeur comptable de l'actif dépasse la valeur recouvrable estimative. La valeur recouvrable est déterminée en fonction de la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif moins les coûts de sa vente, et sa valeur d'utilité. Les pertes de valeur comptabilisées dans les périodes antérieures sont évaluées à la fin de chaque période de présentation de l'information financière de manière à déterminer s'il existe ou non une indication que la perte de valeur n'existe plus ou qu'elle a diminuée. Le cas échéant, la Corporation évalue la nouvelle valeur recouvrable et une reprise de perte de valeur est comptabilisée. La valeur comptable augmentée en raison d'une reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours d'exercices antérieurs. Cette reprise est comptabilisée immédiatement dans le résultat global total.

m) Contrats de location

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

n) Modifications comptables futures

NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE

Les nouvelles normes et les modifications publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) qui suivent ont été cernées comme pouvant avoir un effet possible sur la Corporation à l'avenir. La Corporation analyse actuellement l'impact, le cas échéant, de ces normes et modifications sur ses états financiers.

En novembre 2009, l'IASB a publié l'*IFRS 9 – Instruments financiers* (IFRS 9), qui introduit de nouvelles exigences en matière de classement et d'évaluation des actifs financiers. Il s'agit de la première étape du projet de l'IASB de remplacer l'*IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* (IAS 39). En octobre 2010, l'IASB a publié de nouveau l'IFRS 9, en ajoutant de nouvelles exigences relatives à la comptabilité des passifs financiers, et en conservant de l'IAS 39 les exigences de décomptabilisation des actifs et des passifs financiers. L'IFRS 9 devra être appliquée de façon rétrospective pour les périodes annuelles commençant le 1er janvier 2018 ou après, et son application anticipée est permise.

4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

	2014		2013	
(en milliers)	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars américains	**63 231**	**69 901 $**	21 515	21 859 $
Dollars canadiens	**19 094**	**19 094**	38 975	38 975
Renminbis chinois	**2 290**	**407**	568	93
Dollars australiens	**133**	**136**	133	141
		89 538 $		61 068 $

La Corporation investit dans des dépôts à court terme dans des banques canadiennes. La durée moyenne à l'échéance des dépôts à court terme était de un jour en date du 31 mars 2014 (cinq jours au 31 mars 2013), alors que le rendement à l'échéance du portefeuille au 31 mars 2014 était de 0,03 % (0,08 % au 31 mars 2013).

De la trésorerie et équivalents de trésorerie, 58 275 $ en date du 31 mars 2014 (43 364 $ au 31 mars 2013) correspondent aux avances et retenues reçues de clients étrangers, qui seront versées 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.

5. CRÉANCES ET CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

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

	2014		2013	
(en milliers)	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars américains	**235 780**	**260 655 $**	100 167	101 770 $
Dollars canadiens	**42 243**	**42 243**	45 127	45 127
Renminbis chinois	**18**	**3**	29	29
Dollars australiens	**-**	**-**	5	5
		302 901 $		146 907 $

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

	2014		2013	
(en milliers)	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars américains	**261 277**	**288 845 $**	105 601	107 291 $
Dollars canadiens	**38 411**	**38 411**	13 480	13 480
Dollars australiens	**133**	**137**	138	146
Renminbis chinois	**31**	**5**	208	34
Livres sterling	**-**	**-**	6	10
		327 398 $		120 961 $

6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Pour l'exercice clos le 31 mars 2014 (en milliers de dollars canadiens)	Améliorations locatives	Systèmes d'information - Matériel	Total
COÛT			
Solde au 31 mars 2013	1 792 $	254 $	2 046 $
Acquisitions	-	-	-
SOLDE AU 31 MARS 2014	**1 792 $**	**254 $**	**2 046 $**
AMORTISSEMENT CUMULÉ			
Solde au 31 mars 2013	806 $	194 $	1 000 $
Amortissement	154	15	169
SOLDE AU 31 MARS 2014	**960 $**	**209 $**	**1 169 $**
VALEURS COMPTABLES			
Au 31 mars 2013	986 $	60 $	1 046 $
AU 31 MARS 2014	**832 $**	**45 $**	**877 $**

Pour l'exercice clos le 31 mars 2013 (en milliers de dollars canadiens)	Améliorations locatives	Systèmes d'information - Matériel	Total
COÛT			
Solde au 31 mars 2012	1 787 $	180 $	1 967 $
Acquisitions	5	74	79
SOLDE AU 31 MARS 2013	1 792 $	254 $	2 046 $
AMORTISSEMENT CUMULÉ			
Solde au 31 mars 2012	653 $	144 $	797 $
Amortissement	153	50	203
SOLDE AU 31 MARS 2013	806 $	194 $	1 000 $
VALEURS COMPTABLES			
Au 31 mars 2012	1 134 $	36 $	1 170 $
Au 31 mars 2013	986 $	60 $	1 046 $

Les frais d'administration comprennent un amortissement de 169 $ (203 $ en 2013) au titre des immobilisations corporelles de la Corporation.

7. ACTIFS INCORPORELS

Pour l'exercice clos le 31 mars 2014 (en milliers de dollars canadiens)	Systèmes d'information - Logiciels
COÛT	
Solde au 31 mars 2013	2 861 $
Acquisitions	-
SOLDE AU 31 MARS 2014	2 861 $
AMORTISSEMENT CUMULÉ	
Solde au 31 mars 2013	2 861 $
Amortissement	-
SOLDE AU 31 MARS 2014	2 861 $
VALEURS COMPTABLES	
Au 31 mars 2013	- $
AU 31 MARS 2014	**- $**

Pour l'exercice clos le 31 mars 2013 (en milliers de dollars canadiens)	Systèmes d'information - Logiciels
COÛT	
Solde au 31 mars 2012	2 854 $
Acquisitions	7
SOLDE AU 31 MARS 2013	2 861 $
AMORTISSEMENT CUMULÉ	
Solde au 31 mars 2012	2 230 $
Amortissement	631
SOLDE AU 31 MARS 2013	2 861 $
VALEURS COMPTABLES	
Au 31 mars 2012	624 $
Au 31 mars 2013	- $

Les frais d'administration comprennent un amortissement de néant (631$ en 2013) au titre des actifs incorporels.

8. PRESTATIONS DE RETRAITE ET AVANTAGES SOCIAUX

a) Prestations de retraite

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributoire de prestations définies établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont requises à la fois de la part de l'employé et de l'employeur. Le président du Conseil du Trésor définit les cotisations requises de la part de l'employeur à partir d'un pourcentage des cotisations requises de la part des employés. Le taux de contribution actuel de la Corporation en vigueur à la fin de l'exercice était de 1,45 fois la contribution requise des employés pour les membres du Régime qui y cotisaient avant le 1er janvier 2013 (1,64 fois en 2013), et 1,43 fois pour les membres qui y cotisaient à compter du 1er janvier 2013 (1,57 fois en 2013). Les contributions totales de la Corporation de 2 032 $ (1 921 $ en 2013) ont été comptabilisées comme de la rémunération du personnel et charges connexes sous « Frais d'administration » dans l'État du résultat global dans l'année où les employés ont rendu le service.

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

b) Avantages sociaux

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

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

	2014			2013		
(en milliers de dollars canadiens)	**Indemnités de congés de maladie**	**Indemnités de départ**	**Indemnités totales**	**Indemnités de congés de maladie**	**Indemnités de départ**	**Indemnités totales**
Total des avantages sociaux	**1 350 $**	**659 $**	**2 009 $**	1 083 $	2 329 $	3 412 $
Moins : portion courante	**(105)**	**(104)**	**(209)**	(69)	(1 915)	(1 984)
Portion non courante	**1 245 $**	**555 $**	**1 800 $**	1 014 $	414 $	1 428 $

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

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

	Indemnités de congés de maladie		**Indemnités de départ**	
(en milliers de dollars canadiens)	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**
OBLIGATION AU TITRE DES INDEMNITÉS CONSTITUÉES				
Solde au début de l'exercice	**1083 $**	909 $	**2 329 $**	2 079 $
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**119**	106	**11**	188
Intérêts débiteurs	**40**	36	**48**	84
Avantages payés	**(179)**	(113)	**(1 821)**	(170)
Perte actuarielle	**288**	145	**92**	148
Total des avantages sociaux accumulés à la fin de l'exercice	**1 350 $**	1 083 $	**659 $**	2 329 $
HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES				
Obligation au titre des indemnités constituées au 31 mars				
Taux d'actualisation	**4,34 %**	3,76 %	**3,76 %**	3,40 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	**2,00 %**	2,00 %	**2,00 %**	2,00 %
Coût des indemnités pour l'exercice terminée le 31 mars				
Taux d'actualisation	**3,76 %**	4,01 %	**3,40 %**	3,98 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	**2,00 %**	1,50 %	**2,00 %**	1,50 %

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

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

Des charges de 267 $ (174 $ en 2013) ont été incluses dans les frais d'administration liés à la rémunération du personnel et aux charges connexes, au titre des indemnités des congés maladie, et d'un recouvrement des charges de 213 $ (recouvrement des charges de 521 $ en 2013), au titre des indemnités de départ, relatives au changement dans le passif de ces prestations durant la période de référence et à des changements dans les estimations de la direction.

Au 31 mars 2014, les pertes actuarielles cumulatives au titre des obligations liées aux indemnités de départ, comptabilisés immédiatement dans les bénéfices non répartis au titre des Autres éléments du résultat global ont été de 494 $ (402 $ en 2013).

9. PROVISION POUR DÉPENSES DE REMÉDIATION DES CONTRATS

La Corporation peut devoir engager des frais de réapprovisionnement de contrats lorsque des exportateurs canadiens ne respectent pas les modalités de leurs contrats. La Corporation est la partie défenderesse dans certaines réclamations et poursuites en instance. Les dommages et intérêts réclamés par les plaignants peuvent être élevés, mais, en s'appuyant sur l'avis de conseillers juridiques, la direction enregistre une obligation dans la période visée lorsque les dommages sont plus probables qu'improbables et que les montants associés peuvent être raisonnablement estimés.

(en milliers de dollars canadiens)	Réapprovisionnement de contrat	Conseils juridiques	Total
SOLDE AU 31 MARS 2013	- $	296 $	296 $
Provision renversé pendant l'exercice	-	(296)	(296)
SOLDE AU 31 MARS 2014	- $	- $	- $

La direction a exercé son jugement pour déterminer si une provision devait être comptabilisée ou divulguée au regard de la probabilité qu'un paiement soit requis pour régler l'obligation et qu'une estimation fiable du montant puisse être faite. L'estimation de la direction de la provision est assujettie à de nombreuses incertitudes, y compris concernant le moment et le montant réel du versement.

Aucun contrat déficitaire n'a été relevé en date du 31 mars 2014 et du 31 mars 2013.

10. GESTION DU CAPITAL

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

La Corporation définit le capital comme son surplus d'apport, ses provisions pour dépenses de remédiation de contrats et ses bénéfices non répartis, et elle utilise un modèle d'imputation sur les fonds propres pour gérer son capital. Le modèle d'imputation sur les fonds propres représente une approche conservatrice et ne comptabilise pas les provisions pour dépenses de remédiation de contrats comme du capital disponible aux fins de la gestion des risques.

Le modèle d'imputation sur les fonds propres définit le capital requis par la Corporation pour l'ensemble de ses trois types de risques : risque opérationnel, risque de rendement et risque de crédit. Le modèle set consistant avec celui de l'année fiscale antérieure et s'applique comme suit :

Risque opérationnel

- 15 % des revenus moyens des trois dernières années

Risque de rendement

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

Risque de crédit

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

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

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

Le ministre du Commerce international a demandé à la Corporation de verser au Receveur général la somme de 40,00 millions de dollars au plus tard le 31 mars 2014 (nul en 2013), une somme considérée excédentaire aux besoins de la Corporation aux fins de l'application de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*.

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

(en milliers de dollars canadiens)	**2014**	**2013**
Surplus d'apport	**10 000 $**	10 000 $
Bénéfices non repartis	**2 509**	40 368
Provision pour dépenses de remédiation de contrats	**-**	296
	12 509 $	50 664 $

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

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

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

	2014			2013		
(en milliers de dollars canadiens)	Produits*	Opérations liées aux services d'approvisionnement	Total	Produits*	Opérations liées aux services d'approvisionnement	Total
États-Unis	**1 100 356 $**	**- $**	**1 100 356 $**	1 841 992 $	2 $	1 841 994 $
Amérique centrale et Caraïbes	**198 991**	**6 609**	**205 600**	189 908	6 214	196 122
Amérique du sud	**190 732**	**525**	**191 257**	87 148	30	87 178
Asie	**174 064**	**1 128**	**175 192**	19 946	1 129	21 075
Europe	**2 016**	**30 161**	**32 177**	387	19 074	19 461
Afrique	**10 096**	**4 375**	**14 471**	98 898	554	99 452
Canada	**2 507**	**4 200**	**6 707**	1 882	3 167	5 049
Autres	**381**	**-**	**381**	941	-	941
	1 679 143 $	**46 998 $**	**1 726 141 $**	2 241 102 $	30 170 $	2 271 272 $

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

Les produits pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014 comprennent 164 633 $ (nul en 2013) de revenus non facturés. La valeur des contrats signés se distingue des produits. Pendant l'exercice terminé le 31 mars 2014, la valeur des contrats et modifications signés et entrés en vigueur s'est élevée à 15,8 milliards de dollars (1,0 milliard de dollars au 31 mars 2013).

12. GESTION DU RISQUE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

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

Le Comité de vérification du Conseil d'administration surveille le respect par la direction des politiques et des procédures de la Corporation en matière de gestion du risque, et il examine périodiquement la pertinence du cadre de gestion du risque en fonction des risques auxquels s'expose la Corporation.

Le Comité de vérification est appuyé dans son rôle de surveillance par la fonction de vérification interne de la Corporation. Les vérifications internes prennent la forme à la fois d'examens réguliers et d'examens spéciaux des contrôles et des procédures de gestion des risques, et les rapports qui en résultent sont présentés au Comité de vérification.

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

a) Risque de crédit

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

TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

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

CRÉANCES

L'exposition de la Corporation au risque de crédit lié aux créances dépend essentiellement des caractéristiques démographiques de sa clientèle. La Corporation gère généralement le risque de crédit associé aux clients étrangers en consentant des modalités de comptes ouverts aux parties bénéficiant d'une cote de crédit accordée par Moody's d'au moins AAA et en exigeant des garanties lorsque la cote est sous ce seuil. Pendant l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2014, 66 % (82 %, le 31 mars 2013) des produits de la Corporation provenaient de clients cotés AAA.

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
Asie	**164 750 $**	3 136 $
États-Unis	**86 424**	96 867
Amérique centrale et Caraïbes	**29 855**	37 746
Amérique du Sud	**12 381**	4 436
Europe	**6 630**	1 769
Canada	**2 861**	2 813
Afrique	**-**	132
Autres	**-**	8
	302 901 $	146 907 $

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
< 1 an	**302 390 $**	146 019 $
> 1 an < 3 ans	**511**	888
	302 901 $	146 907 $

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
< 30 jours	**2 402 $**	19 146 $
> 30 jours et < 180 jours	**5 384**	15 273
> 180 jours	**3 329**	4 496
	11 115 $	38 915 $

AVANCES ET PAIEMENTS PROGRESSIFS AUX EXPORTATEURS CANADIENS

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

GARANTIES

Concernant la gestion du risque de crédit lié à ses obligations contractuelles en cours, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre des fournisseurs canadiens découlant, à tous les égards importants, des obligations prévues dans les contrats et de même valeur. En outre, pour atténuer davantage son risque de crédit global, la Corporation peut aussi, selon les résultats de sa vérification préalable, exiger des garanties commerciales, y compris des retenues de garantie, des garanties bancaires, des cautions, des cautions de la société mère, des cessions d'indemnités d'assurance, des privilèges sur biens, des garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
Retenues de garantie	**6 875 $**	9 381 $
Garanties bancaires	**47 149 $**	39 146 $
Cautions	**91 524 $**	84 064 $
Cautions de sociétés mères	**15 077 368 $**	346 125 $
Autres	**11 156 $**	12 897 $

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

b) Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les futurs flux de trésorerie d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des prix du marché. Il comprend trois types de risque : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et d'autres risques de prix. La Corporation n'est pas exposée à d'autres risques de prix significatifs.

i) Risque de change

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

ii) Risque de taux d'intérêt

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

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

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats de financement, inclus dans les créditeurs et charges à payer, la Corporation devait 24 275 $ au 31 mars 2014 (néant, le 31 mars 2013), portent des intérêts aux coûts du financement plus 0,25 % (0.20%, le 31 mars 2013).

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 :

	2014				2013			
	+25bps		-25bps		+25bps		-25bps	
(en milliers de dollars canadiens)	Produits	Capitaux propres	Produits	Capitaux propres	Produits	Capitaux propres	Produits	Capitaux propres
Actifs financiers								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**222 $**	**222 $**	**(222) $**	**(222) $**	152 $	152 $	(152) $	(152) $
Passifs financiers								
Créditeurs et autres charges à payer	**(61) $**	**(61) $**	**61 $**	**61 $**	- $	- $	- $	- $

c) Risque de liquidité

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

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

Concernant ses obligations contractuelles aux clients étrangers en cours, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre des 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 90,00 millions de dollars.

La Corporation a une marge de crédit renouvelable lui donnant accès à des fonds de l'ordre de 40,00 millions de dollars canadiens 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 2014, aucun prélèvement n'avait été effectué sur cette marge de crédit (néant au 31 mars 2013).

En outre, la Corporation conclut d'autres arrangements de crédit, jusqu'à un maximum de 35,00 millions de dollars au 31 mars 2014 (25,00 millions de dollars au 31 mars 2013), où les opérations sont entièrement assurées par une société d'État apparentée bénéficiant d'une cote de crédit de AAA de Moody, ce qui atténue tout risque de liquidité lié à son programme de passation de contrats à Cuba. La Corporation a enregistré une charge de 116 $ (recouvrement des charges de 16 $ en 2013) en lien avec son programme de passation de contrats à Cuba.

CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

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

(en milliers de dollars canadiens)	**2014**	**2013**
< 1 an	**327 398 $**	120 961 $
	327 398 $	120 961 $

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats de financement, liés au programme de passation de contrats à Cuba inclus dans les créditeurs et charges à payer, la Corporation devait 24 275 $ au 31 mars 2014 (néant au 31 mars 2012), portent un intérêt au coût du financement plus 0,25% (0,20%, le 31 mars 2013), et elle a offert comme garantie certaines créances de clients étrangers à

certaines conditions. Le montant des créances impayées, qui sont entièrement assurées par une société d'État apparentée conformément à ces ententes, s'élevait à 29 043 $ le 31 mars 2014 (36 706 $ au 31 mars 2013) et se présentait comme suit :

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
< 1 an	**28 532 $**	35 818 $
> 1 an et < 3 ans	**511**	888
	29 043 $	36 706 $

13. FRAIS D'ADMINISTRATION

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
Rémunération du personnel et charges connexes	**18 892 $**	18 871 $
Services de gestion des contrats	**3 193**	3 668
Loyer et frais connexes	**2 245**	2 301
Frais de déplacement et accueil	**1 526**	1 711
Consultants	**967**	1 127
Logiciels, matériel informatique et soutien	**445**	596
Communications de l'entrprise	**212**	286
Amortissement	**168**	836
Autres charges	**715**	1 088
	28 363 $	30 484 $

14. PRODUIT FINANCIERS, NETS

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
Actifs financiers		
- Produits financiers de la trésorerie et équivalents de trésorerie	**422 $**	511 $
Passifs financiers		
- Coûts financiers des créditeurs et autres passifs	**(155)**	(188)
	267 $	323 $

15. CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Les crédits parlementaires, consentis par le Parlement du Canada pour l'exercice, 15 656 $ en date du 31 mars 2014 (15 482 $ en 2013) sont inclus dans les résultats d'exploitation nets.

16. OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES

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

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
Créances	**831 $**	891 $
Créditeurs	**144 $**	477 $

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

a) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

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

Pour l'exercice clos le 31 mars 2014, le coût de ces services s'est élevé à 3 193 $ (3 668 $ en 2013) et il est inclus dans les frais d'administration.

b) PPP Canada Inc.

La Corporation a un protocole d'entente avec PPP Canada Inc. pour la prestation de services partagés principalement dans les domaines de la technologie de l'information, de la gestion des ressources humaines, des finances et de l'approvisionnement, des services juridiques, de la recherche et des communications, de la gouvernance et de la gestion des installations. Cette entente produit des économies d'échelle pour les deux organisations.

Pour l'exercice clos le 31 mars 2014, le produit lié à la prestation de ces services s'est établi à 750 $ (750 $ en 2013) et est inclus dans les frais de service.

c) Autres ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada	**20 015 $**	13 743 $
Ministère de la Défense nationale	**368 $**	500 $
Ministère de l'Environnement	**- $**	8 $

Par ailleurs, la Corporation participe à des programmes d'échange de ressources humaines avec les ministères et organismes suivants : Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

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

La Corporation peut conclure des contrats d'approvisionnement avec des exportateurs canadiens dont les politiques financières et opérationnelles sont régies exclusivement ou conjointement par des principaux dirigeants de la Corporation. La Corporation conclut des opérations avec ces exportateurs canadiens dans le cadre normal des activités, et selon les mêmes modalités qui s'appliquent à des partis non liés de sorte que ces transactions représentent approximativement la juste valeur. Pour l'exercice se terminant le 31 mars, les transactions relatives aux contrats d'approvisionnement avec des exportateurs canadiens apparentés se sont établies comme suit :

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
Cascade Aerospace Inc.	**5 835 $**	- $
Blue Drop Performance Learning Inc.	**340 $**	- $

Aucun montant n'était à recevoir ou à payer dans le cadre des transactions avec ces exportateurs canadiens au 31 mars 2014 (néant en 2013).

e) Rémunération des principaux dirigeants

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

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

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

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Avantages à court terme	**187 $**	169 $
	187 $	169 $
DIRIGEANTS		
Avantages à court terme	**1 743 $**	1 664 $
Avantages postérieurs à l'emploi	**401**	415
Autres avantages à long terme	**22**	43
	2 166 $	2 122 $
	2 353 $	2 291 $

17. ENGAGEMENTS

En octobre 2005, la Corporation a conclu un contrat de location de 15 ans pour des locaux à bureaux, lequel expirera à la fin du mois de septembre 2020. En octobre 2011, la Corporation a conclu un contrat de location renouvelable de quatre ans pour des espaces de bureaux additionnels devant expirer à la fin de septembre 2015.

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

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
< 1 an	**1 961 $**	1 933 $
> 1 an et < 5 ans	**7 745 $**	7 659 $
> 5 ans	**2 952 $**	4 799 $

18. ÉVENTUALITÉS ET GARANTIES

a) Éventualités

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

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

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

b) Garanties

Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter 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. La Corporation doit également exécuter des obligations contractuelles liées aux services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationaux du gouvernement.

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

(en milliers de dollars canadiens)	2014	2013
< 1 an	**999 286 $**	1 980 641 $
> 1 an et < 3 ans	**453 860**	250 933
> 3 ans et < 5 ans	**5 275 989**	7 265
> 5 ans	**9 400 925**	-
VALEUR TOTALE DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS	**16 130 060 $**	2 238 839 $

19. CHIFFRES CORRESPONDANTS

Certains chiffres correspondants ont été reclassés de façon à être conformes à la présentation des états financiers du présent exercice. Le reclassement a été négligeable et n'a pas eu d'impact significatif sur l'État de la situation financière, et aucun impact sur l'État du résultat global. Par conséquent, la Corporation n'a pas présenté un troisième État de la situation financière en date du 1er avril 2012, ni les notes connexes.

ANNEXE A – OBJECTIFS ET INITIATIVES STRATÉGIQUES

FAVORISER L'EXCELLENCE SUR LES PLANS OPÉRATIONNEL ET ADMINISTRATIF

1. Accroître les exportations canadiennes

La CCC est un acteur de longue date au sein de l'infrastructure industrielle de défense intégrée nord-américaine, puisqu'elle administre l'APPD avec les États-Unis depuis plus d'un demi-siècle pour le compte du gouvernement du Canada. C'est ainsi qu'elle est devenue au fil du temps un partenaire de confiance pour le gouvernement américain et un outil commercial important pour les exportateurs canadiens. Au cours des dernières années, la CCC a lancé de nouveaux secteurs d'activité touchant les ventes liées à la défense et à la sécurité mondiales (DSM) ainsi que les activités commerciales internationales (ACI), et a continué d'appuyer la réalisation des priorités du gouvernement du Canada, notamment par la prestation de services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationale du gouvernement, la gestion des bureaux commerciaux du Canada établis en Chine en collaboration avec le MAECD et la fourniture de services partagés à PPP Canada. Cette stratégie a permis d'obtenir des résultats positifs malgré l'incertitude qui règne dans l'économie mondiale.

PRINCIPALES INITIATIVES

1. Contribuer à l'élaboration et à l'exécution des initiatives commerciales internationales du gouvernement du Canada

En 2013-2014, la CCC est demeurée résolue à appuyer les priorités du gouvernement du Canada en remplissant son mandat de façon à accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers et à favoriser la croissance de l'emploi au Canada. La Corporation a apporté une contribution concrète à cet égard l'an dernier puisqu'elle a permis la création ou le maintien de 18 830 emplois pour les Canadiens, ce qui témoigne de sa capacité de produire des résultats même dans une conjoncture économique difficile.

L'exercice 2013-2014 a été particulièrement marqué par de nouvelles initiatives stratégiques du gouvernement axées sur l'important secteur de l'exportation du Canada et accordant un degré de priorité élevé à une approche pangouvernementale pour appuyer l'industrie canadienne à l'échelle internationale. La CCC a participé directement à l'élaboration du Plan d'action sur les marchés mondiaux et de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense, afin de favoriser l'harmonisation des marchés ciblés et une plus grande collaboration en matière de promotion des affaires, tout en mettant à profit ses services de passation de contrats internationaux pour renforcer les capacités des exportateurs canadiens. La CCC a également continué d'appuyer d'autres initiatives du gouvernement comme la Stratégie d'engagement mondial et la Stratégie de défense « le Canada d'abord » du MDN, contribuant ainsi à l'adoption d'une approche pangouvernementale pour aider les exportateurs.

Le Plan d'action sur les marchés mondiaux du Canada met en relief le solide programme commercial du gouvernement et la volonté de ce dernier de conclure des accords de libre-échange (ALE) partout dans le monde. En 2013-2014, la CCC a contribué activement à l'élaboration de ce Plan d'action, en faisant ressortir la façon dont ses efforts pour accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés étrangers soutiennent directement le programme de stimulation du

commerce du gouvernement. Même dans les pays avec lesquels le Canada a déjà conclu un ALE, la CCC remplit une fonction complémentaire puisqu'elle œuvre dans des secteurs qui sont généralement exclus des accords commerciaux, comme la défense et la sécurité. De plus, elle facilite l'accès à des marchés où le Canada n'a pas encore signé d'ALE, comme c'est souvent le cas pour les projets d'infrastructure dans les pays émergents et en développement.

En outre, la CCC a participé aux consultations pangouvernementales sur la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. Conformément au volet portant sur les exportations de cette stratégie, la CCC, dans ses fonctions d'administrateur de l'APPD, s'emploie à développer les occasions d'affaires en mettant à contribution des partenaires à vocation commerciale dans l'ensemble du gouvernement du Canada, y compris par la formation d'équipes intégrées permettant une collaboration plus étroite avec le MAECD, TPSGC, le MDN, EDC et IC, dans le but d'accélérer le processus de signature de contrats dans les marchés ciblés.

En septembre 2013, le ministre du Commerce international a demandé à la CCC et à EDC de travailler ensemble en vue de procéder au transfert de toutes les responsabilités liées au financement commercial des nouveaux contrats à EDC. La CCC et EDC ont donc transféré tout le risque de crédit à EDC et continuent de collaborer en vue d'adopter un modèle à deux contrats d'ici septembre 2014. Sur instruction du ministre, la CCC a aussi remis au receveur général du Canada, au 31 mars 2014, un montant de 40 millions de dollars, un montant estimé excédentaire par rapport à ses besoins aux fins de l'application de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*.

La CCC a continué d'aider le MAECD à mettre en œuvre les programmes d'aide internationale du gouvernement du Canada, en assurant la fourniture de biens et de services destinés à des bénéficiaires étrangers. Par exemple, la CCC collabore étroitement avec la Direction de la sécurité et de la préparation aux situations d'urgence du MAECD afin que le plus grand nombre possible d'entreprises canadiennes puissent participer aux interventions en cas d'urgence ou aux efforts de reconstruction du Canada à la suite de catastrophes naturelles à l'étranger. En 2013-2014, dans le cadre de ses services d'approvisionnement, la CCC a signé 109 contrats et modifications de contrats d'une valeur totale de 15,75 millions de dollars.

En 2013-2014, la CCC a également continué d'appuyer les priorités du gouvernement en se chargeant de l'administration de six bureaux de représentation commerciale du Canada en Chine. Ainsi, depuis 2009, la Corporation gère des bureaux à Shenzhen, à Chengdu, à Qingdao, à Wuhan, à Nanjing et à Shenyang avec l'appui opérationnel de l'ambassade du Canada à Beijing. Le MAECD souhaite maintenant que la CCC poursuit sur cette lancée et élargisse le réseau en établissant de nouveaux bureaux dans d'autres villes.

2. Renforcer les liens avec les acheteurs des gouvernements étrangers et les exportateurs canadiens

Pour renforcer toutes ses offres de services, la CCC a continué tout au long de l'année à s'appuyer sur les efforts de promotion de l'image de marque du Canada déployés dans le cadre du Plan d'action sur les marchés mondiaux pour faire valoir sa marque en tant que partenaire de confiance du gouvernement du Canada, en raison de sa crédibilité, de sa compétitivité et de son esprit de collaboration.

Grâce à ses activités récentes de développement des affaires, la CCC a réussi à mieux faire connaître ses services auprès des acheteurs des gouvernements étrangers et des exportateurs canadiens. La CCC a continué à travailler étroitement avec des associations sectorielles, comme l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS), l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC) et la National Defence Industrial Association (NDIA) aux États-Unis, pour approfondir sa connaissance des capacités canadiennes, ainsi que des tendances, des possibilités et des défis qui se présentent à l'industrie.

Dans ce contexte, la CCC a continué à faire la promotion des solutions canadiennes et à jouer un rôle de chef de file en favorisant une

participation gouvernementale intégrée aux grandes expositions sectorielles internationales, notamment en assurant une présence canadienne renouvelée au salon Defence Security and Equipment International (DSEI) de 2013, tenu à Londres. En effet, la CCC a été à l'origine d'un effort concerté de l'ensemble du gouvernement pour la première fois dans le cadre de cet événement et, en regroupant des partenaires de financement et des participants de gouvernement fédéral, elle a réussi à mettre en place une « offre globale » du gouvernement du Canada, qui a permis aux exportateurs canadiens de profiter d'occasions de réseautage constructives.

À titre d'administratrice de l'APPD avec les États-Unis pour le compte du gouvernement du Canada, la CCC a joué un rôle stratégique pour faire mieux connaître les capacités canadiennes dans les secteurs de la défense et de la sécurité. L'an dernier, la CCC a dirigé la première initiative du gouvernement du Canada visant à attirer des délégations d'acheteurs étrangers au CANSEC, le plus important salon consacré à la défense et à la sécurité au Canada. À cette fin, elle a organisé, avec le soutien du MDN et du MAECD, des activités qui ont permis à des exportateurs canadiens de promouvoir et de faire connaître leurs produits et services auprès de délégations militaires de Bahreïn, du Pérou, du Koweït, des Émirats arabes unis, de la Corée du Sud et de la Suède. Elle a ainsi contribué à accroître la notoriété des capacités canadiennes et à favoriser l'établissement de relations plus étroites entre les acheteurs étrangers et les exportateurs.

3. Accroître les exportations canadiennes dans les marchés existants et développer de nouveaux marchés

En 2013-2014, la CCC a illustré son efficacité en venant accroître les ventes des exportateurs canadiens et les emplois pour les Canadiens, et ce, malgré l'incertitude sur les marchés, le ralentissement de la croissance économique mondiale et l'intensification de la concurrence sur les marchés prioritaires. Pour les entreprises canadiennes, cette conjoncture difficile a entrainé une progression plus faible que prévu des exportations. Les mêmes difficultés se sont présentées à plus vaste échelle dans l'économie mondiale, venant accentuer la concurrence et faire diminuer le nombre de débouchés pour les exportateurs canadiens, en particulier les PME. Dans ce contexte, les résultats de la CCC sont encore plus impressionnants puisque celle-ci a réussi à signer le plus important contrat commercial de l'histoire du Canada et à dépasser les cibles qu'elle s'était fixées en travaillant avec 183 exportateurs canadiens, dont plus de 60 % sont des PME, dans 57 pays qui comprennent l'Argentine, l'Australie, la Colombie, le Mexique, la Norvège, le Pérou, le Royaume d'Arabie saoudite et les États-Unis.

La CCC a vu diminuer son volume d'affaires dans le cadre de l'APPD sous l'effet de la crise relative à la politique budgétaire aux États-Unis qui a limité la croissance dans ce marché en 2012 et en 2013. Avec des contrats signés d'une valeur de 0,6 milliard de dollars, ce qui représente 111 % de la cible fixée pour 2013-2014, la Corporation a exécuté plus de 1 698 contrats et modifications à des contrats dans le secteur de l'APPD, soutenant ainsi plus de 97 entreprises canadiennes et au-delà de 12 100 emplois au Canada. Au cours de l'exercice, la CCC a joué un rôle prépondérant pour faire avancer les intérêts des exportateurs canadiens actifs aux États-Unis, en accroissant ses communications avec les principaux commandements responsables des achats militaires des États-Unis pour tenir ceux-ci au fait des capacités industrielles canadiennes en matière de défense et de sécurité.

Les exportateurs canadiens ont continué de diversifier leur offre et à cibler de nouveaux marchés afin de tirer profit des nouvelles occasions d'affaires qui se présentent dans des marchés moins traditionnels. Au regard de cette tendance, la CCC a commencé à redéployer ses ressources internes pour pouvoir fournir un plus grand appui aux exportateurs canadiens désireux de percer dans des marchés autres que celui de la défense aux États-Unis. Elle a notamment investi dans le renforcement de ses capacités internes de développement des affaires et s'est dotée d'un solide ensemble de politique de développement des affaires et d'une proposition de valeur améliorée pour chaque secteur d'activité (voir l'annexe B). La CCC a également intensifié ses efforts dans différents marchés et renforcé la présence du Canada à l'occasion de salons professionnels de premier plan. Dans ses secteurs

d'activité DSM et ACI, la CCC a mis en œuvre ses stratégies par pays et par fournisseur en fonction des marchés prioritaires définis dans le Plan d'action sur les marchés mondiaux et dans la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques. La Corporation a aussi cherché à favoriser un effort concerté dans l'ensemble du gouvernement, en collaborant avec divers ministères et organismes, y compris le Service des délégués commerciaux du MAECD et EDC, pour harmoniser les initiatives d'accès au marché.

Grâce à ces activités, la Corporation a été en mesure de générer des résultats des plus impressionnants. Dans le secteur DSM, la CCC a signé 37 contrats et modifications de contrats totalisant 14,93 milliards de dollars en 2013-2014, soit 200,17 millions de dollars de plus que la cible fixée dans le Plan d'entreprise, une réussite qui découle tout particulièrement de la signature d'un contrat de plusieurs milliards de dollars avec le Royaume d'Arabie saoudite. Les contrats signés en Argentine, en Australie, en Colombie, aux États-Unis, au Mexique, en Norvège, au Pérou et au Royaume d'Arabie saoudite témoignent du succès de la stratégie opérationnelle de la CCC dans le secteur DSM, et ils ouvrent la voie à une plus grande convergence entre les activités de la Corporation et la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense du Canada, dans le but de mieux appuyer les exportateurs canadiens. Il ne fait aucun doute que la signature, en 2014, du contrat de plusieurs milliards de dollars avec le Royaume d'Arabie saoudite en vue de la fourniture de véhicules blindés et de matériel, de formation et de services d'appui connexes contribuera à ce que les impressionnantes capacités canadiennes dans le secteur de la défense et la sécurité soient reconnues à leur juste valeur partout dans le monde. Ce contrat d'une durée de 14 ans permettra de créer et de maintenir plus de 3 000 emplois chaque année au Canada, notamment dans le sud de l'Ontario, où sont concentrés environ 40 % des fournisseurs dans ce domaine.

Dans le secteur ACI, les activités de la CCC sont caractérisées par de grands projets dont la réalisation peut s'échelonner sur plus de cinq années. Dans le domaine de l'infrastructure, la conjoncture mondiale incertaine a compliqué la recherche de financement, ce qui a allongé encore davantage les échéanciers en vue de la conclusion de contrats. Bien que la CCC compte une solide filière de projets à l'étude, aucun contrat n'a été signé dans ce secteur d'activité en 2013-2014.

En 2014-2015 et par la suite, la CCC continuera de s'employer à renforcer ses initiatives de développement des affaires dans tous ses secteurs d'activité. Pour améliorer ses stratégies de promotion du commerce et de conclusion de contrats, la CCC entend travailler conjointement avec d'autres partenaires dans l'ensemble du gouvernement, notamment avec le MAECD, le MDN et Industrie Canada, à l'appui du Plan d'action sur les marchés mondiaux, de la Stratégie d'engagement du Canada dans les Amériques et des capacités industrielles canadiennes clés visées par la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense.

4. Améliorer la collaboration au sein du portefeuille du commerce et l'acquisition d'informations commerciales de pointe

Dans la foulée de l'initiative précédente, la CCC a participé avec le MAECD et EDC en 2013-2014 à l'élaboration de protocoles de collaboration, en vue d'accroître les retombées des activités menées par chaque organisation pour atteindre ses objectifs respectifs. Grâce à ces protocoles, les partenaires du portefeuille pourront mieux repérer les occasions où chaque organisation est susceptible d'aider les exportateurs canadiens à décrocher des contrats à l'étranger.

À titre d'exemple, en 2013-2014, la CCC a élargi ses relations avec le MAECD en signant un PE avec le Service des délégués commerciaux (SDC) en mai 2014. Ce PE permettra aux deux parties d'accroître la cohérence de leurs activités de promotion et de développement des affaires, en venant resserrer et officialiser les relations de travail entre les agents de développement des affaires du SDC et de la CCC dans les marchés et les secteurs désignés comme prioritaires dans le Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement du Canada et qui se prêtent à l'approvisionnement de gouvernement à gouvernement. Cette collaboration plus étroite permettra d'offrir aux exportateurs canadiens un ensemble bien défini de services et d'outils de soutien pour les aider à être plus compétitifs sur la scène internationale.

5. Continuer à renforcer les capacités et les systèmes en vue du développement des affaires

En 2013-2014, la CCC a continué de mettre en place des systèmes pour mieux appuyer la prestation de services aux exportateurs canadiens, y compris un système de gestion des relations avec les clients (GRC) et un système amélioré de gestion des ressources de l'entreprise relativement aux finances et aux projets. À ce jour, un groupe de travail sur la GRC a été institué, avec pour mandat de bâtir l'architecture et le plan de données d'un système de GRC. On s'attend à ce que la formation liée à ce système et la mise en œuvre de ce dernier aient lieu en 2014-2015. En outre, la CCC a poursuivi ses investissements dans les activités d'apprentissage et de perfectionnement destinées aux gestionnaires et aux employés, en mettant l'accent sur le leadership et la gestion des relations avec les clients.

2. Être efficace et rentable

En tant que société d'État du gouvernement du Canada, la CCC a veillé à gérer ses ressources financières et humaines d'une façon qui respecte les principes modernes de comptabilité et de gestion des ressources humaines. Améliorer l'efficacité et la rentabilité signifie réduire les heures de travail et les dépenses tout en continuant de fournir les services de qualité auxquels les clients s'attendent.

Dans un contexte mondial difficile marqué par des risques accrus, une démographie en évolution et une incertitude économique et politique constante, les investissements de la CCC ont permis à l'organisation d'améliorer significativement ses processus opérationnels, de réaliser des gains d'efficacité et d'accroître l'accès des exportateurs canadiens à des marchés clés. Ces investissements reposent sur l'adoption de pratiques exemplaires de gestion des risques, des contrats et du rendement.

PRINCIPALES INITIATIVES

1. Renforcer la confiance à l'égard de la proposition de valeur de la CCC

La CCC a continué à améliorer sa stratégie pour promouvoir ses capacités auprès des exportateurs canadiens et des autres ministères fédéraux qui ont également pour mandat d'aider les entreprises canadiennes à saisir des occasions d'affaires à l'échelle internationale. En particulier, la CCC a continué de mettre l'accent sur les PME, qui représentent actuellement plus de 60 % de son bassin d'exportateurs.

Par exemple, en 2013-2014, la CCC a achevé la distribution de nouvelles brochures publicitaires et livres blancs dans quatre langues pour appuyer les ventes aux acheteurs de gouvernements étrangers. De plus, deux projets visant à améliorer la GRC et la gestion du marketing numérique ont été lancés et seront réalisés dans leur intégralité en 2014-2015.

2. Assurer un processus de tarification transparent, cohérent et concurrentiel

La CCC a élaboré et mis en œuvre une politique de tarification transparente, dont l'application fait partie intégrante de la saine gestion du risque au sein de l'organisation. Tous les débouchés et toutes les propositions de projet sont soumis à l'approbation du Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA), qui est responsable de veiller au respect de la Politique de tarification.

La CCC a affiché sa Politique de tarification sur son site Web pour informer les exportateurs canadiens et les acheteurs des gouvernements étrangers de la démarche équilibrée qu'elle a adoptée pour déterminer les frais qui seront facturés, sur la base des risques et des caractéristiques de chaque projet.

3. Procéder de façon opportune et stratégique en ce qui concerne l'évaluation, la sélection et la prise de décision liées aux projets

La CCC a continué d'utiliser des outils d'acquisition d'informations commerciales de pointe et d'évaluation interne pour s'assurer d'accorder le plus haut niveau de soutien aux projets les plus prometteurs. La CCC a veillé à ce que les occasions d'affaires et les projets à l'étude soient gérés de façon rigoureuse grâce aux suivis réguliers du CROA et du Comité de la haute direction.

Le CROA examine et évalue les occasions d'affaires qui se présentent dans un marché donné et les risques auxquels la CCC serait exposée si elle décidait de saisir ces occasions

d'affaires, et recommande les frais à facturer pour chaque contrat. Cet organe directeur est présidé par le vice-président, Risque et Finances, et chef de la direction financière et il réunit tous les vice-présidents de la Corporation. Il est appuyé par des cadres supérieurs des unités de Risque et Finances, des Politiques et de la Gestion de la qualité, qui jouent le rôle de conseillers spéciaux.

4. Continuer à faire preuve de discipline organisationnelle en respectant les politiques, en agissant avec probité et en gérant les risques de façon rigoureuse

La CCC a investi beaucoup de ressources dans l'élaboration d'un ensemble de politiques exhaustif qui régit tous les aspects de ses activités, et elle veille à ce que ces politiques internes soient tenues à jour, au moyen d'un examen cyclique, et à ce qu'elles soient respectées, à l'aide d'un contrôle actif de la conformité.

En 2013-2014, la CCC a mis un accent particulier sur l'examen de son ensemble de politiques, de directives et d'outils de RSE. De concert avec le MAECD et avec d'autres ministères et organismes fédéraux, la CCC a investi des efforts importants dans le développement d'une approche proactive visant à garantir que ses employés, aussi bien que ses clients, respectent les lois qui s'appliquent, dont la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers*, et les pratiques exemplaires à l'échelle internationale. Dans ce contexte, la CCC a mis en place un nouvel examen de gestion approfondi, qui est désormais intégré au processus d'homologation des projets.

La CCC souscrit à des normes élevées en matière de comptabilité financière et de gestion, et produit ses rapports conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Au cours du dernier exercice, la CCC a continué à faire en sorte que des pratiques financières exemplaires soient appliquées à toutes ses opérations, de manière à ce que ses ressources financières soient gérées avec prudence et probité.

Au fil des ans, la CCC a élaboré un solide cadre de GRE, qui a été accueilli positivement par le BVG dans ses examens annuels. Le cadre de GRE est examiné et mis à jour annuellement en collaboration avec le Conseil d'administration, la haute direction et des experts dans le domaine de la gestion du risque.

5. S'assurer de l'optimisation des capacités internes de la CCC ainsi que du ratio des dépenses par rapport aux revenus

En tant que société d'État du gouvernement du Canada, la CCC a bien veillé à gérer ses ressources financières et humaines d'une façon qui respecte les principes modernes de la comptabilité et de la gestion des ressources humaines.

La Corporation a continué d'appliquer son Plan de rentabilité et de produire les rapports qui en découlent. Ce Plan a été élaboré dans la foulée des mesures de limitation des coûts prévues dans le Budget de 2010, puis mis à jour pour respecter l'esprit et l'intention des Budgets 2011 à 2013. Il met l'accent sur la réalisation d'économies opérationnelles et l'examen des processus internes et des plateformes de services. Conformément au Plan, la CCC a continué de gérer prudemment ses dépenses et ses investissements, en tenant compte de ses recettes et de ses flux de trésorerie. Grâce à ses efforts, la CCC a réussi à réduire de 7 % ses frais d'administration en 2013-2014 par rapport à 2012-2013.

La CCC a également continué d'assurer à l'interne la prestation de certains services auparavant fournis par TPSGC. Elle a ainsi réduit les frais associés aux services de TPSGC, qui sont tombés de 3,67 millions de dollars en 2012-2013 à environ 3,19 millions de dollars en 2013-2014. De plus, l'Initiative d'amélioration des processus opérationnels liés à l'APPD de la CCC a permis d'éviter des coûts ou de réaliser des économies considérables sur plusieurs années si l'on tient compte du fait que les redevances annuelles à TPSGC devaient augmenter pour atteindre près de 6,20 millions de dollars par an à compter de 2011-2012.

Conformément aux mesures visant à contenir les coûts prévues dans le Budget de 2010 et à l'esprit et l'intention des Budgets de 2011, 2012 et 2013, la Corporation a poursuivi son entente de services partagés avec PPP Canada visant à générer des économies d'échelle par la prestation de services internes aux deux organisations. Cette entente prévoit la fourniture d'expertise partagée pour les services de ressources humaines, les services de technologie de l'information (TI) et les services juridiques. La CCC récupère 750 000 $ par an au titre des coûts directs et indirects connexes.

Le Conseil d'administration de la CCC a adopté lui aussi des mesures pour améliorer l'efficacité et limiter les coûts, notamment en procédant à la restructuration de ses comités et de ses réunions, et il continuera à examiner d'autres stratégies de réduction des coûts. Les économies réalisées en 2013-2014 sont estimées à 100 000 $, pour un Conseil qui comptait à ce moment neuf membres actifs.

En ce qui concerne ses frais d'administration plus généraux, la CCC a adopté un nouveau système de rémunération en janvier 2012 en faisant appel à ADP Canada comme fournisseur de services pour les RH et la rémunération. Elle visait ainsi à améliorer ses capacités de production de rapports et à limiter les coûts croissants du système centralisé géré par TPSGC. Cette mesure a continué de générer des économies annuelles de 100 000 $. En outre, l'application et la fonctionnalité de la solution d'ADP permettent de produire des rapports de manière rapide et efficace, ce qui facilite la gestion des processus de RH et de rémunération.

Conformément aux mesures d'économie du Budget de 2012 et aux attentes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) à l'égard des sociétés d'État, la CCC a maintenu, et continuera à maintenir, une harmonisation claire de ses régimes de rémunération et d'avantages sociaux, notamment les dispositions relatives au régime de retraite, à la fois pour ses employés syndiqués et ses cadres de direction. Par ailleurs, la CCC a assumé toutes les augmentations relatives aux salaires et aux avantages sociaux en procédant à une réaffectation des ressources internes. L'élimination de l'indemnité de départ volontaire a aussi permis de réaliser des économies de près de 150 000 $ par an.

3. Fournir des services de qualité

Consciente de l'importance cruciale d'établir des relations solides avec les exportateurs canadiens et les acheteurs étrangers, la CCC s'emploie à bien les informer de l'appui qu'elle pourrait leur apporter dans le cadre de leurs activités commerciales à l'échelle internationale. La CCC s'efforce d'aider ses clients de façon rapide, professionnelle et efficace et de s'adapter à l'évolution de l'environnement opérationnel de ceux-ci.

PRINCIPALES INITIATIVES

1. Travailler avec les exportateurs canadiens afin de proposer des solutions novatrices qui répondent aux besoins des acheteurs des gouvernements étrangers

Depuis plus d'un demi-siècle, la CCC joue un rôle stratégique au sein du gouvernement du Canada en assurant l'accès des exportateurs canadiens aux marchés de la défense et de la sécurité des États-Unis, grâce à la passation de contrats en vertu de l'APPD. Ce faisant, le gouvernement du Canada continue à bâtir une solide infrastructure industrielle de défense intégrée en Amérique du Nord.

Dans ce contexte, la CCC a organisé une deuxième journée du Conseil des cadres de l'industrie, une réunion à laquelle sont conviés des dirigeants de l'industrie canadienne de la défense et de la sécurité en vue d'intensifier la mobilisation et le dialogue au sujet de questions clés touchant l'APPD. À l'occasion de cette journée, les entreprises canadiennes ont pu formuler des observations, ce qui a ensuite mené au développement d'une stratégie dite « de Washington » visant à recueillir plus d'information sur les plans d'acquisition et les nouvelles tendances au sein du DoD des États-Unis.

La CCC a également joué un rôle de premier plan pour aider les exportateurs canadiens qui se heurtent à des difficultés dans le système d'acquisition du DoD des États-Unis. La CCC a notamment pris la tête d'un effort intergouvernemental pour aider une grande entreprise canadienne victime d'une méprise qui l'aurait autrement exclue du processus de soumission d'un important contrat dans le secteur de l'entretien, de la réparation et de la remise à neuf aux États-Unis. Dans l'avenir, la CCC continuera d'adapter ses services en fonction des défis et des débouchés qui se présentent sur le marché américain, tout en cherchant à accroître son efficacité pour mieux appuyer les exportateurs canadiens.

Dans ses secteurs DSM et ACI, la Corporation a travaillé de près avec les exportateurs canadiens afin de créer des solutions sur mesure en matière d'établissement de contrats, de façon à améliorer leur compétitivité et leur accès aux marchés étrangers. Pour ce faire, elle a collaboré avec les bureaux régionaux du MAECD et d'EDC

pour cibler les fournisseurs canadiens aptes à saisir des débouchés à l'étranger touchant l'approvisionnement de gouvernement à gouvernement, en plus de diffuser de l'information commerciale de pointe sur les marchés.

Dans ce contexte, la CCC a signé des ententes-cadres de services avec plusieurs fournisseurs canadiens clés. Ces ententes témoignent de la volonté ferme de la CCC et de ces exportateurs canadiens de développer ensemble les marchés internationaux, tout en faisant ressortir la valeur du mécanisme de passation de contrat de gouvernement à gouvernement dans le cadre des ventes à l'échelle internationale.

2. Appliquer des pratiques rigoureuses de gestion du risque et de passation de contrats internationaux lors de la structuration et de la rédaction des contrats

Au cours de l'exercice, la CCC a continué d'assurer la fourniture de biens et de services conformément aux lois qui s'appliquent et aux modalités de ses contrats. À cette fin, la CCC a pris des mesures en 2013-2014 pour renforcer son cadre de RSE sur la base des pratiques exemplaires touchant la conduite éthique des entreprises, en mettant en place un nouvel examen de gestion approfondi dans son processus d'homologation des projets.

Établi en 2013, le processus d'examen de gestion approfondi est mené lorsqu'un fournisseur de la CCC, ou l'un de ses employés, a fait l'objet d'une enquête ou été accusé ou reconnu coupable d'une infraction liée à des pratiques commerciales illicites ou contraires à l'éthique. L'examen de gestion approfondi représente un examen exhaustif des mesures adoptées par une entreprise pour faire respecter les principes d'intégrité et de gouvernance et assurer sa conformité avec les pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale, notamment les instruments de conformité publiés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Banque mondiale, Transparency International et Trace. Cet examen vise à garantir l'adoption de pratiques commerciales respectueuses de l'éthique et à prévenir la corruption.

3. Gérer les contrats de façon rigoureuse de manière à assurer que les biens, les services et l'exécution des projets sont conformes aux modalités contractuelles

La réputation et la viabilité de la CCC sont étroitement liées à l'efficacité et à la promptitude avec lesquelles elle exécute les contrats et fournit des services. Au cours de l'exercice, la CCC a continué à mettre l'accent sur la gestion rigoureuse des contrats et des projets ainsi que sur la surveillance de la conformité afin d'éviter d'avoir à mener des activités de limitation de dommages.

En 2013-2014, la CCC n'a comptabilisé aucune dépense de remédiation de contrats, ce qui témoigne du succès et de la solidité de ses pratiques de gestion du risque. En s'appuyant sur son Initiative d'amélioration des processus opérationnels dans le cadre de l'APPD, la CCC a continué de collaborer avec tous ses partenaires pour cerner d'autres moyens d'améliorer le processus de passation de contrats dans le cadre de l'APPD et d'en accroître l'efficacité. Au cours de l'exercice, la CCC a travaillé en étroite collaboration avec la Defense Contract Management Agency (DCMA) des États-Unis afin d'atténuer les risques et de préparer les plans de vérification et les processus de fermeture des dossiers contractuels. Le fait qu'aucune dépense de remédiation de contrats n'a été enregistrée alors que la valeur des opérations commerciales a dépassé un milliard de dollars dans ce secteur d'activité l'an dernier témoigne de l'excellence des pratiques de la CCC en matière de gestion des contrats et du risque.

4. Offrir aux clients une expérience exceptionnelle

Depuis 2010, la CCC effectue un sondage annuel auprès de ses clients afin de continuellement améliorer les services qu'elle leur offre. En 2013-2014, les résultats du sondage auprès des clients ont été impressionnants, puisque le taux de satisfaction général exprimé a été de 79,24 %. La Corporation continuera d'utiliser cette pratique exemplaire, qui lui permet de concentrer ses efforts sur les domaines qui nécessitent des améliorations.

Au cours de 2013-2014, la CCC a accru ses activités de sensibilisation auprès des fournisseurs canadiens qui cherchent à décrocher des contrats au Moyen-Orient. Ses efforts ont été couronnés par la signature du plus important contrat à l'exportation

de l'histoire du Canada. La Corporation a également continué à collaborer avec les milieux de l'approvisionnement et de la passation de contrats des États-Unis afin de s'assurer que ses services répondent bien à leurs attentes.

5. Rehausser l'image de marque de la CCC

En 2013-2014, la CCC a participé à un plus grand nombre de salons professionnels au Canada et à l'étranger, ce qui lui a permis de se faire mieux connaître des exportateurs canadiens dans tout le pays et d'acheteurs de gouvernements étrangers dans des régions clés. Ces initiatives l'ont aidée à mieux se positionner en tant que partenaire de confiance du gouvernement du Canada pour accéder aux marchés d'approvisionnement publics à l'échelle internationale.

La CCC a également dévoilé de nouveaux outils de marketing comportant des messages clairs sur sa proposition de valeur. Ces outils profiteront aux exportateurs clients de la CCC qui pourront à leur tour les mettre à profit dans leurs propres activités de marketing et de promotion.

4. Gérer efficacement le risque d'entreprise et les occasions d'affaires

La CCC s'est dotée d'un solide cadre de GRE et de pratiques de gouvernance rigoureuses pour gérer le risque. Tout le personnel reçoit une formation au sujet des politiques en matière de passation des contrats de la CCC, et un Comité du risque et des occasions d'affaires, formé de hauts dirigeants de la Corporation, évalue toutes les propositions de projets ainsi que les politiques opérationnelles touchant aux risques stratégiques.

PRINCIPALES INITIATIVES

1. Améliorer continuellement le cadre de GRE de la CCC

La CCC s'est engagée à tenir à jour, au moyen d'un examen annuel, son solide cadre de GRE et les politiques connexes qui traitent des risques stratégiques, opérationnels et transactionnels associés à ses activités, ainsi que des risques contractuels rattachés à des projets précis exécutés à l'étranger.

Au cours de l'exercice, le Conseil d'administration a entrepris un examen du cadre de GRE et a approuvé les améliorations recommandées. Les politiques sur les risques à l'appui du cadre de GRE ont également fait l'objet d'une révision importante, y compris l'ensemble des politiques de la CCC portant sur les risques stratégiques, opérationnels et transactionnels. La RSE a constitué un élément central de cet examen.

2. Fournir aux employés des séances de formation sur la gestion du risque

Afin de s'assurer que le personnel connaît et respecte le cadre de GRE, la Corporation s'est engagée à former tous les nouveaux employés et à offrir des cours pour rafraîchir les connaissances sur une base continue. Les séances de formation ont commencé en mars 2014 et ont notamment compris de l'information sur les nouveaux éléments des politiques touchant la RSE et les questions relatives à la corruption.

3. Présenter mensuellement au CROA des exposés détaillés sur les projets à l'étude (occasions d'affaires) qui souligne les risques connexes (stratégiques, opérationnels et transactionnels) et les mesures proposées pour les atténuer ou les gérer

Tout au long de l'exercice, les analyses approfondies systématiques et les exposés présentés au CROA ont permis de démontrer que les employés avaient acquis une solide compréhension des pratiques de GRE et de leur application aux activités de développement des affaires et d'élaboration des contrats.

4. Présenter mensuellement des exposés détaillés sur les contrats en vigueur en faisant ressortir les progrès par rapport aux échéances prévues, les problèmes et les mesures prises pour les régler

Cette nouvelle pratique met l'accent sur les mesures requises pour que les contrats soient exécutés dans le respect du budget et des délais prévus, conformément aux obligations contractuelles. Cette démarche a été intégrée aux activités de perfectionnement menées sur une base régulière afin que la CCC dispose de l'expertise en matière d'approvisionnements et de passation de contrats internationaux dont elle a besoin pour aider adéquatement les exportateurs canadiens.

5. Veiller au respect des exigences du cadre de GRE

La CCC a affiché un degré élevé de conformité au cadre de GRE, dont les exigences ont été remplies dans une proportion de 96 %.

UNE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL EXCEPTIONNELLE

5. Instaurer une culture du haut rendement

La culture organisationnelle détermine « pourquoi et comment la CCC fait ce qu'elle fait » et, à cet égard, cette culture peut avoir un grand impact sur la capacité de l'organisation de réaliser son plein potentiel. En instaurant une culture du haut rendement, on vise à favoriser l'harmonisation des activités dans un climat de respect mutuel, d'innovation et de collaboration. Consciente du fait qu'une culture du haut rendement est fortement influencée par des comportements associés au leadership, la CCC a veillé à cerner et à favoriser les comportements permettant de combler les lacunes de sa culture organisationnelle actuelle.

PRINCIPALES INITIATIVES

1. Faire correspondre la culture de la CCC à son mandat

La CCC a réalisé d'importants investissements dans son personnel, ses processus et ses systèmes, notamment en créant un cadre d'apprentissage et de perfectionnement et en renouvelant ses politiques en matière de ressources humaines. Dans l'objectif bien défini d'instaurer une culture du haut rendement pendant la période de planification, la CCC a veillé à ce que tous les employés aient établi des plans d'apprentissage susceptibles de leur donner les bases solides nécessaires pour progresser au cours des prochaines années.

2. Éliminer les écarts culturels à la CCC

En avril 2013, la CCC a mené son sondage annuel auprès des employés afin de prendre le pouls de leur état d'esprit et de leur opinion à l'égard du milieu de travail offert par la Corporation, et elle continuera de tirer parti des résultats de ce sondage pour éclairer la prise de décisions sur les programmes, les enjeux et les préoccupations cernés par les employés.

3. Incorporer les principaux comportements associés au leadership au cadre d'apprentissage et de perfectionnement de la CCC

Pendant le dernier exercice, la Corporation a fait valoir les principaux comportements associés au leadership auprès des employés en diffusant largement des articles récents et des publications sur le sujet, pour sensibiliser les employés à la façon dont on peut faire preuve de leadership dans différents contextes et milieux de travail.

6. Favoriser l'engagement des employés

La capacité de la CCC à atteindre ses objectifs est directement proportionnelle à la façon dont ses employés se sentent dans leur cadre de travail. La CCC a continué de favoriser un milieu de travail qui inspire un grand sentiment de fierté chez les employés, en instaurant un environnement sain et sécuritaire caractérisé par le respect et la valorisation de chaque personne, la reconnaissance de l'excellence, le soutien à la diversité et la non-acceptation du harcèlement. De plus, la Corporation continue d'encourager le dialogue entre les gestionnaires et les employés et d'insister sur l'importance d'offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement et de fournir une rétroaction constructive en temps opportun aux employés.

PRINCIPALES INITIATIVES

1. Offrir aux employés une expérience de travail exceptionnelle

La CCC comprend qu'un effectif qui se sent mobilisé par son travail est un effectif sain et productif. Ainsi, en 2013-2014, elle a continué de reconnaître les contributions de ses employés sur une base continue au moyen de son Programme de récompenses et de reconnaissance du mérite, qui comprend une cérémonie annuelle de remise de récompenses et de reconnaissance du mérite pour les employés. La CCC a également continué à se tenir au courant des pratiques exemplaires liées à la reconnaissance et à la mise en valeur des contributions des employés.

En 2013-2014, le Groupe de travail sur l'équité en matière d'emploi de la CCC a entrepris un certain nombre d'activités pour continuer de sensibiliser l'ensemble des employés à la diversité et à l'inclusion. Il a notamment réalisé un sondage

auprès des employés, préparé un questionnaire d'auto-identification et mis à jour un certain nombre de politiques de la CCC liées à l'équité en matière d'emploi. La CCC a également approfondi les connaissances sur la santé mentale en milieu de travail grâce à la tenue de colloques, d'ateliers et de cours pour les employés et les gestionnaires, dans le but de favoriser l'adoption de pratiques exemplaires dans ce domaine.

Les résultats du sondage de 2013-2014 de la CCC auprès des employés montrent que la Corporation a atteint de nouveaux sommets de satisfaction dans de nombreux domaines, et que les baisses de la satisfaction constatées par ailleurs sont mineures. Entre autres, 82 % des employés ont estimé disposer des outils requis pour accomplir leur travail, et 79 % des répondants ont déclaré se sentir appuyés dans leur perfectionnement. De plus, 97 % des employés ont indiqué qu'ils comprennent le rôle de la CCC dans l'expansion des échanges commerciaux du Canada et qu'ils ont à cœur d'accomplir un travail de qualité.

2. Mieux comprendre le milieu de travail de la CCC

La CCC a autorisé que l'on étudie la possibilité de créer un Réseau des femmes dans l'organisation, y compris pour cerner les besoins sociaux et professionnels particuliers des femmes qui travaillent à la Corporation.

3. Fournir aux employés les outils dont ils ont besoin pour effectuer leur travail de façon efficace et rentable

Au cours des cinq dernières années, la CCC a fait d'importants investissements dans ses processus et systèmes pour améliorer la prestation des services et fournir à ses employés des outils de pointe de façon à assurer un rendement optimal.

En 2013-2014, la CCC a mis à niveau son système de PRO pour en augmenter les fonctionnalités, notamment par l'intégration d'un système informatisé de gestion des congés dans le module des ressources humaines. Ce module de gestion des congés est actuellement mis à l'essai dans le cadre d'un projet pilote, et il devrait être déployé dans son intégralité en 2014-2015.

7. Faire preuve de leadership

Le leadership est un ensemble de comportements et de caractéristiques qui mobilisent et inspirent les employés sur la base d'une vision commune en vue d'atteindre les objectifs fixés, dans le respect des personnes, des valeurs de la Corporation et de l'éthique. À la CCC, ces comportements et caractéristiques sont encouragés à tous les niveaux, par la formation, le perfectionnement et le mentorat.

PRINCIPALES INITIATIVES

1. Cerner les principaux comportements associés au leadership au sein de la CCC

En se fondant sur ses résultats des dernières années, la CCC a continué d'améliorer son cadre d'apprentissage et de perfectionnement. Pendant l'exercice 2013-2014, elle a commencé à cerner les comportements associés au leadership, un projet qui se poursuivra en 2014-2015. Parmi les premières activités réalisées à cette fin, les personnes jouant un rôle dirigeant au sein de la CCC ont été mieux informées et sensibilisées au sujet d'enjeux liés à l'équité en matière d'emploi, à la corruption et au leadership.

2. Reconnaître et récompenser les employés qui façonnent les principaux comportements associés au leadership au sein de la CCC

En 2013-2014, la CCC a continué à reconnaître régulièrement la contribution de ses employés au moyen de son Programme de récompenses et de reconnaissance du mérite. Elle a notamment tenu une cérémonie annuelle de remise de récompenses et de reconnaissance du mérite pour les employés.

3. Renforcer les capacités internes de la CCC en matière de leadership

La CCC mise sur sa Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement pour encourager la formation de l'ensemble du personnel. Par ses investissements dans le perfectionnement de ses employés, la CCC continue de renforcer les capacités de leadership à l'interne.

ANNEXE B – SECTEURS D'ACTIVITÉ ET PROPOSITIONS DE VALEUR

SECTEURS D'ACTIVITÉ FONDÉS SUR LA PASSATION DE CONTRATS DE GOUVERNEMENT À GOUVERNEMENT

APPD	Défense et sécurité mondiales	Affaires commerciales internationales

PROPOSITION DE VALEUR DE LA CCC POUR LES EXPORTATEURS CANADIENS

APPD	Défense et sécurité mondiales	Affaires commerciales internationales
• Accès aux acquisitions du DoD – les fournisseurs canadiens faisant appel aux services de la CCC sont exemptés de la majorité des dispositions « Buy America » en vertu d'un règlement des États-Unis • Administration des contrats et des paiements facilités par la CCC • Aucuns frais de service • En tant que sous-traitant de la CCC, l'exportateur canadien est représenté par le gouvernement du Canada	• Le partenariat avec le gouvernement du Canada permet de rehausser la crédibilité de l'entreprise, d'atténuer les risques et d'éliminer certaines exigences coûteuses imposées par les acheteurs des gouvernements étrangers • Permet souvent à l'acheteur du gouvernement étranger d'attribuer des contrats sur appel d'offres restreint • Meilleur accès aux occasions d'affaires avec des acheteurs des gouvernements étrangers • Meilleur accès au soutien du gouvernement du Canada, y compris des ambassades	• Le partenariat avec le gouvernement du Canada permet de rehausser la crédibilité de l'entreprise, d'atténuer les risques et d'éliminer certaines exigences coûteuses imposées par les acheteurs des gouvernements étrangers • Permet souvent à l'acheteur du gouvernement étranger d'attribuer des contrats sur appel d'offres restreint • Meilleur accès aux opportunités d'affaires avec des acheteurs des gouvernements étrangers • Meilleur accès au soutien du gouvernement du Canada, y compris des ambassades

PROPOSITION DE VALEUR DE LA CCC POUR LES ACHETEURS DES GOUVERNEMENTS ÉTRANGERS

APPD	Défense et sécurité mondiales	Affaires commerciales internationales
• Garantie que l'exportateur canadien a été sélectionné au terme d'un examen visant à valider ses capacités techniques, financières et administratives • Attestation de prix justes et raisonnables, conformément aux politiques du gouvernement du Canada sur les coûts et l'établissement des prix. • Garantie d'exécution du contrat – inscrite dans le *Defense Federal Acquisition Regulation Supplement* (DFARS). • Gestion des contrats – gestion des différends, assurance de la qualité et atténuation des risques • Service de gestion des contrats pour le compte du DoD	• Passation de contrats directs de gouvernement à gouvernement • Garantie du gouvernement du Canada que les modalités contractuelles seront respectées • Processus rigoureux de gestion des risques permettant d'assurer que seuls les fournisseurs qualifiés sont appuyés par la CCC • Processus opérationnels fiables, transparents et conformes à l'éthique • Surveillance systématique des projets et assurance de la qualité • Tout produit ou service d'un exportateur canadien peut être fourni et adapté pour satisfaire aux exigences de l'acheteur du gouvernement étranger • Plus rapide et économique que le programme FMS des États-Unis	• Passation de contrats directs de gouvernement à gouvernement • Garantie du gouvernement du Canada que les modalités contractuelles seront respectées • Processus rigoureux de gestion des risques permettant d'assurer que seuls les fournisseurs qualifiés sont appuyés par la CCC • Processus opérationnels fiables, transparents et conformes à l'éthique • Surveillance systématique des projets et assurance de la qualité

SERVICES DE LA CCC ALIGNÉS SUR LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Services d'approvisionnement en appui aux programmes d'aide internationale du gouvernement	Bureaux commerciaux en Chine conjointement avec le MAECD	Entente de services partagés avec PPP Canada

ANNEXE C – PROFIL DE L'ORGANISATION

À titre d'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux du gouvernement du Canada, la CCC a pour rôle d'aider les entreprises canadiennes à accéder aux marchés internationaux en facilitant les ventes aux gouvernements étrangers dans le cadre de contrats de gouvernement à gouvernement, en particulier dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'infrastructure.

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

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

La CCC a été établie en 1946 pour appuyer les efforts de reconstruction entrepris après la Seconde Guerre mondiale, afin d'aider le gouvernement du Canada à acheminer l'aide aux pays européens et de faciliter l'accès des produits et services canadiens en Europe. En raison de son vaste mandat, la CCC a été chargée en 1956 d'administrer, pour le compte du gouvernement du Canada, l'Accord canado-américain sur le partage de la production de défense (APPD), dont elle est aussi le dépositaire canadien. L'APPD prévoit que les exportations canadiennes de matériel militaire vers le DoD dont la valeur dépasse 150 000 dollars américains doivent faire l'objet d'un contrat avec la CCC. En 1960, un mécanisme similaire a été mis en place en vue d'assurer la fourniture de biens et services à la NASA. Contrairement au programme de l'APPD, il n'est pas obligatoire pour la NASA de faire appel aux services de la CCC, mais l'agence spatiale américaine a tout de même choisi d'effectuer 90 % de ses achats auprès de fournisseurs canadiens par l'intermédiaire de la CCC.

LE PORTEFEUILLE DU COMMERCE INTERNATIONAL

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

La CCC, le MAECD et EDC ont renforcé leur collaboration au moyen de protocoles d'entente, qui seront réexaminés périodiquement, afin d'accroître les résultats collectifs des activités des trois organisations. Le gouvernement du Canada s'est fixé un programme commercial ambitieux et est fermement déterminé à accroître le nombre d'accords de libre-échange (ALE) avec d'autres pays. Dans son discours du Trône de 2013, le gouvernement a énoncé clairement son orientation visant à « élargir le commerce avec les marchés émergents en Asie et dans les Amériques dans le cadre du Partenariat transpacifique ». Le Plan d'action sur les marchés

mondiaux, publié en novembre 2013, vise à cibler les marchés qui comptent pour les entreprises canadiennes et à veiller à la promotion des intérêts canadiens sur ces marchés. Pour ce faire, il accorde la priorité à la réalisation d'activités commerciales et à la mise à profit de l'ensemble d'outils commerciaux du Canada comme moyen d'assurer la réussite commerciale. La CCC joue un rôle complémentaire dans l'exécution de ces orientations stratégiques, étant donné qu'elle garantit ou ouvre l'accès à des marchés dans des secteurs qui sont généralement exclus des accords commerciaux, comme la défense et la sécurité, ou alors à de nouveaux marchés dans des pays avec lesquels le Canada n'a pas encore conclu d'ALE.

La CCC appuie les priorités du gouvernement du Canada en s'acquittant de son mandat, qui consiste à soutenir l'expansion du commerce en améliorant l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers par la passation de contrats de gouvernement à gouvernement. En tant que société d'État, la CCC est particulièrement bien positionnée pour à la fois contribuer à l'élaboration des politiques publiques du gouvernement du Canada et assurer la mise en œuvre de celles-ci. Grâce à sa collaboration active avec des entreprises canadiennes dans les marchés du secteur public, la CCC a acquis une connaissance approfondie des possibilités et des défis qui se présentent à ces entreprises, et peut ainsi transmettre ces connaissances aux responsables de l'élaboration des politiques au sein du gouvernement du Canada.

L'expertise de la CCC en matière de passation de contrats et d'approvisionnement est complémentaire aux services de promotion du commerce et aux produits financiers offerts par le MAECD et EDC respectivement. En outre, elle contribue de manière concrète au commerce grâce à l'exécution de contrats de gouvernement à gouvernement dans des marchés prioritaires. De concert avec ses partenaires et d'autres intervenants, la CCC vient renforcer l'avantage concurrentiel des exportateurs canadiens et accroître au maximum leurs chances de réussite en leur ouvrant de nouveaux marchés très prometteurs.

GOUVERNANCE DE LA CORPORATION

La CCC est une société d'État mère constituée aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), et elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. Elle compte deux sources de financement distinctes : les crédits alloués par le Parlement du Canada et les frais tirés de ses offres de services.

La CCC a son siège à Ottawa, en Ontario, et compte environ 140 employés. La Corporation œuvre à améliorer les résultats commerciaux du Canada à l'échelle internationale en réalisant des opérations commerciales concrètes avec des gouvernements étrangers et des exportateurs canadiens, qui se traduisent par de l'activité économique et des emplois au Canada. Pour ce faire, elle met à profit ses services de maître d'œuvre pour conclure, d'une part, un contrat avec le gouvernement étranger visant l'achat de produits et de services canadiens et, d'autre part, un contrat avec le fournisseur canadien de façon à garantir l'exécution des obligations prévues dans les contrats avec le gouvernement étranger. La CCC offre également des services d'approvisionnement, qui permettent aux gouvernements étrangers d'acheter des produits et des services du Canada.

La CCC est régie par la loi qui l'a créée, la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Cette dernière lui confère divers pouvoirs, dont celui d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire. Par conséquent, la CCC négocie et exécute des contrats bilatéraux de gouvernement à gouvernement et facilite ainsi des opérations d'exportation pour le compte des exportateurs canadiens. Chaque année, le ministre du Commerce international fournit une orientation à la CCC dans un Énoncé des priorités et des responsabilités, conformément à laquelle la CCC est chargée de contribuer de façon intégrale à la réalisation des objectifs commerciaux du Canada.

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

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

La CCC applique des normes élevées en matière de gouvernance afin de garantir la gestion judicieuse des ressources que le gouvernement du Canada lui confie. En tant que société d'État, elle appartient à part entière au gouvernement du Canada et elle est régie par un conseil d'administration indépendant. De plus, la Corporation s'efforce continuellement d'accroître la transparence ainsi que la participation de l'actionnaire et des intéressés. À cette fin, la CCC applique les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada en tenant une assemblée publique annuelle afin de permettre au public d'en apprendre plus à son sujet. Le 25 mars 2014, la CCC a tenu sa sixième assemblée publique annuelle, à Winnipeg, au Manitoba.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration exerce ses responsabilités conformément aux dispositions générales de la *Loi sur la CCC* et à la partie X de la LGFP. Il rend compte des activités de la Corporation et veille à ce que cette dernière mette en œuvre comme il se doit les politiques officielles au nom du gouvernement du Canada. À cette fin, il guide et conseille l'équipe de direction de la CCC et il établit l'orientation stratégique à long terme de l'organisation, conformément aux directives du ministre du Commerce international telles qu'elles sont formulées dans son Énoncé annuel des priorités et des responsabilités.

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

Le Conseil d'administration comprend le président du conseil, le président et chef de la direction de la Corporation, lesquels sont nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée fixée par ce dernier, et neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de quatre ans. Le ministre du Commerce international nomme des administrateurs qui représentent le milieu des affaires canadien et le gouvernement fédéral, en s'efforçant de trouver un juste équilibre sur le plan de la représentation sectorielle, linguistique et géographique ainsi que de la parité hommes-femmes.

En 2013, le Conseil d'administration a donné suite à l'engagement pris par le gouvernement en faveur de la réduction du déficit en examinant son régime de gouvernance pour y repérer les possibilités de rationalisation. C'est ainsi qu'il a éliminé l'un de ses comités (le Comité des priorités), amalgamé les Comités de la gouvernance et des ressources humaines et a décidé que ses comités et lui-même tiendraient désormais leurs réunions dans une session continue, de manière à réduire les frais de déplacement et les dépenses connexes. En outre, le conseil a examiné son programme de promotion afin de mettre davantage à profit sa participation aux activités et aux forums internationaux clés qui font valoir les capacités du Canada et les services de soutien au commerce offerts par la Corporation.

Le Conseil d'administration de la CCC remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire des comités suivants :

Comité des opérations : Il supervise les activités d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux de la Corporation. Il doit examiner tous les projets d'immobilisations, tous les projets dont la valeur est supérieure à 100 millions de dollars, ou les modifications importantes apportées à ces projets, et toute

autre proposition qui lui est transmise par la direction, puis présenter sa recommandation au Conseil d'administration aux fins d'approbation. Il étudie également les analyses de risque visant les projets en cours, approuve les nouveaux secteurs d'activité et les nouveaux produits et, en collaboration avec le Comité de vérification, surveille les processus opérationnels.

Comité de gouvernance et des ressources humaines : Il élabore et met en œuvre des pratiques et procédures afin que le Conseil d'administration et la Corporation exercent leurs activités efficacement et conformément à des normes élevées de gouvernance. Il supervise la stratégie et les procédés de gouvernance en vue de l'établissement des grandes priorités organisationnelles, y compris la stratégie de communication, la philosophie de la CCC relative à la responsabilité sociale des entreprises et la gestion du rendement de l'organisation. En outre, ce comité voit chaque année à ce que le Conseil fasse son auto-évaluation pour renforcer sa gouvernance et son efficacité. Le Comité trouve et recommande, selon les demandes lui étant présentées, des profils et des candidats pour doter les postes d'administrateurs, y compris ceux du président du conseil et du président et chef de la direction, aux fins d'évaluation par le ministre du Commerce international. Il examine aussi les nominations et la rémunération des dirigeants de la CCC et formule des recommandations à cet égard. Le Comité apporte un appui au président du conseil lorsqu'il s'agit d'évaluer le rendement du président et chef de la direction de la CCC et de présenter des recommandations au ministre du Commerce international relativement à la rémunération de ce dernier. Enfin, le Comité examine les politiques sur les ressources humaines et formule des recommandations à ce sujet, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et le bien-être des employés.

Comité de vérification : Il s'intéresse surtout à l'efficacité des pratiques de gestion financière et des risques, à l'exécution des vérifications, à l'établissement de rapports exacts et à l'évaluation de l'éthique des activités de la Corporation. En ce qui concerne ses activités de vérification, il supervise l'audit financier annuel, la fonction de vérification interne et le respect des exigences du Bureau du vérificateur général (BVG). Le directeur de la Vérification interne et les représentants du BVG participent à toutes les réunions du Comité de vérification.

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

Grâce au suivi et à la vérification de la gestion financière, des rapports et des activités, le Comité renforce les cadres de rendement, de gouvernance et de responsabilisation de la Corporation.

En plus des pratiques de gouvernance décrites ci-dessus, la CCC établit des politiques et des processus pour orienter le travail de ses employés et les aider à atteindre un rendement élevé soutenu. Dans ce contexte, la CCC applique les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada en tenant une assemblée publique annuelle afin de permettre au public d'en apprendre davantage à son sujet et d'avoir des rapports avec elle.

Présence aux réunions du Conseil d'administration

Au 31 mars 2014

Administrateur	Avril 2013	Juin 2013	Septembre 2013	Janvier 2014	Mars 2014
Ray Castelli (président du conseil)	X	X	X	X	X
Martine Corriveau-Gougeon[1]	X	X	X	Observateur	S.O.
Martin Gagné	X	X	X	X	X
Sherry Helwer	X	X	X	X	X
Scott Player	X	X	X	X	X
Derrick Rowe	X	X	X	X	X
Andrew Saxton	X	X	X	X	X
Stephen Sorocky	X	X	X	X	X
Norman Turnbull[1]	X	X	X	Observateur	S.O.
Ken Sunquist[2]	X	X	S.O.	S.O.	S.O.
Dwayne Lucas[3]	S.O.	S.O.	X	X	X
Daniela Bassan[4]	S.O.	S.O.	S.O.	X	X
Nicole Verkindt[4]	S.O.	S.O.	S.O.	X	X
Marc Whittingham (président et chef de la direction)[5]	X	X	X	X	X

[1] Mme Corriveau-Gougeon et M. Turnbull ont cessé d'être membres du Conseil le 17 décembre 2013.

[2] M. Sunquist a cessé d'être membre du Conseil le 6 août 2013.

[3] M. Lucas a été nommé au Conseil à compter du 6 août 2013.

[4] Mme Bassan et Mme Verkindt ont été nommées au Conseil le 17 décembre 2013.

[5] M. Whittingham a cessé d'être président et chef de la direction le 4 avril 2014.

Composition des comités

Au 31 mars 2014

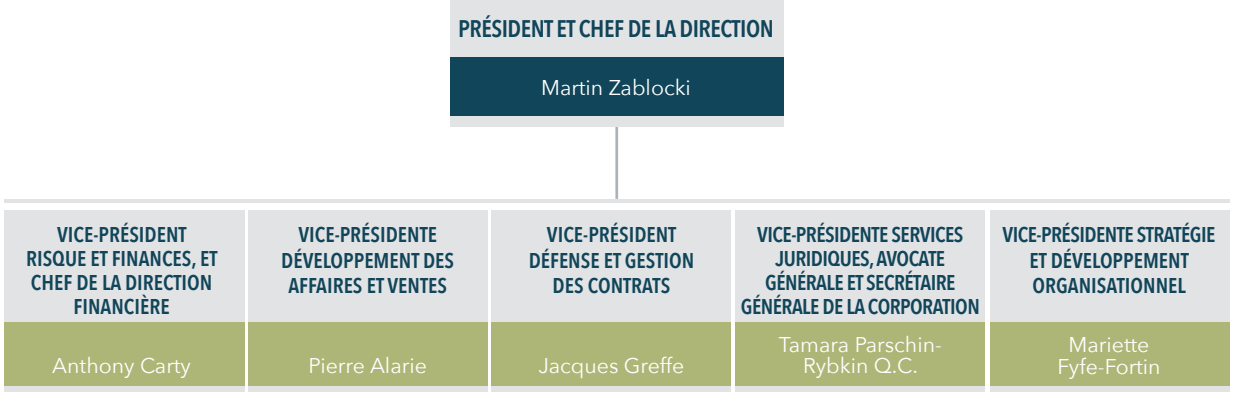
Membre du Conseil	Vérification	Opérations	Gouvernance et ressources humaines
Ray Castelli (président du conseil)	*Membre nommé d'office*	*Membre nommé d'office*	*Membre nommé d'office*
Dwayne Lucas			X
Martin Gagné		Président	
Sherry Helwer	X		Président
Scott Player	Président		
Derrick Rowe		X	
Andrew Saxton	X		X
Stephen Sorocky			X
Daniela Bassan		X	
Nicole Verkindt	X		
Marc Whittingham (président et chef de la direction)[1]	X	*Membre nommé d'office*	*Membre nommé d'office*

[1]M. Whittingham a cessé d'être président et chef de la direction le 4 avril 2014.

Mandat, activités et composition du Comité de la haute direction

Le président est le chef de la direction de la CCC et, au nom du Conseil d'administration, il lui incombe d'orienter et de gérer les activités de la Corporation. Avec l'approbation du Conseil, le Comité de la haute direction, composé du président et des vice-présidents, fixe les priorités organisationnelles afin que la CCC puisse atteindre ses objectifs stratégiques conformément à son mandat. La *Loi sur la CCC* et la LGFP servent à guider le processus décisionnel et les activités de l'organisation. Lié par le Code de conduite et le Code de déontologie des affaires de la CCC, le Comité de la haute direction s'assujettit aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle. Les salaires de tous les membres de la haute direction, à l'exception de celui du chef de la direction, suivent les échelles salariales et les politiques de rémunération approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du chef de la direction est fixée par le gouverneur en conseil.

La Corporation compte trois unités opérationnelles : Développement des affaires et Ventes, Défense et Gestion des contrats et Services juridiques. Ces unités opérationnelles permettent à la Corporation d'aider de façon plus proactive les exportateurs canadiens à accroître leurs ventes et de renforcer ses services de base touchant la gestion des contrats et les services d'approvisionnement. La Corporation compte aussi deux unités fonctionnelles : Stratégie et Développement organisationnel et Risque et Finances. Chaque unité de la Corporation est dirigée par un vice-président, responsable du rendement et des résultats de l'organisation.



*Martin Zablocki a été nommé président et chef de la direction de la CCC par le gouverneur en conseil le 28 avril 2014.

Comité du risque et des occasions d'affaires

Ce comité a été établi pour étudier, au moyen d'un processus de consultation horizontal et vertical, les enjeux ou questions qui ont des répercussions sur la gestion et l'orientation générales de la Corporation. Il analyse les questions aux niveaux stratégique, opérationnel et transactionnel. Il assume les responsabilités et les rôles suivants :

- Promouvoir une culture organisationnelle de gestion du risque et des occasions d'affaires à la CCC.
- Examiner des propositions commerciales à divers stades, analyser les résultats et évaluer à la fois le risque et les possibilités.
- Formuler des recommandations sur les propositions commerciales, y compris en ce qui concerne les propositions de prix, et veiller à ce que l'affectation des ressources soit alignée sur les stratégies approuvées.
- Évaluer et garantir l'alignement des objectifs ministériels sur la stratégie relative au risque.
- Formuler des recommandations sur les communications externes.

Responsabilité sociale des entreprises

Par ses services, la Corporation soutient des secteurs de grande valeur, axés sur le savoir et la technologie, qui créent des emplois de qualité pour les Canadiens et font en sorte que soient menées des activités commerciales viables qui, à long terme, contribuent à la prospérité économique. La RSE et la bonne conscience sociale sont importantes pour la CCC. Compte tenu de son mandat qui l'amène à représenter les intérêts du gouvernement du Canada et des exportateurs canadiens, la CCC doit examiner attentivement toutes les répercussions de ses activités commerciales au Canada et à l'étranger. La CCC est déterminée à faire de la RSE un élément indissociable de ses pratiques commerciales, et elle est fière des politiques et pratiques qu'elle a mises en œuvre à cet égard à ce jour. L'attention qu'elle porte à ce sujet est illustrée par ses pratiques commerciales respectueuses de l'éthique, son attachement à la durabilité environnementale et à la protection de la santé et de la sécurité et sa participation exceptionnelle à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada.

La vision de la CCC en matière de RSE établit les fondements de sa stratégie et de son cadre de RSE :

À LA CCC, NOUS NOUS ENGAGEONS À EXERCER NOS ACTIVITÉS DE FAÇON RESPONSABLE SUR LES PLANS ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET ÉTHIQUE ET À RESPECTER LES ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX DU CANADA, TOUT EN ACCOMPLISSANT LE MANDAT D'INTÉRÊT PUBLIC DE LA CORPORATION, DANS LES LIMITES DES RESSOURCES DISPONIBLES.

Le cadre de RSE de la CCC guide les employés dans l'adoption de pratiques professionnelles et commerciales. De fait, les principes de la RSE sont intégrés dans toutes les pratiques commerciales de la CCC et constituent un élément de sa proposition de valeur pour les gouvernements étrangers qui tiennent à travailler avec un organisme qui accorde de l'importance au respect de l'environnement et à l'adoption de pratiques commerciales éthiques. La Corporation a mis en place les politiques suivantes :

- le Code de conduite;
- le Code de déontologie des affaires;
- la Politique d'écologisation des opérations de la CCC;

- la Politique sur la divulgation interne d'actes répréhensibles au travail;
- la Politique sur la santé et la sécurité au travail;
- la Politique visant à favoriser un milieu de travail libre de harcèlement.

Avant de conclure un contrat avec un gouvernement étranger ou une entreprise canadienne, la CCC procède à un examen approfondi des capacités financières, administratives et techniques de l'entreprise canadienne et de son engagement à l'égard de la RSE. En 2013, elle a mis en place un processus d'examen de gestion approfondi à mener lorsqu'un fournisseur de la CCC, ou l'un de ses employés, a fait l'objet d'une enquête ou été accusé ou reconnu coupable d'une infraction liée à des pratiques commerciales illicites.

L'examen de gestion approfondi est un examen détaillé portant sur le programme que l'entreprise a adopté pour faire respecter les principes d'intégrité et de gouvernance, et sur l'alignement de ses pratiques sur les pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale, notamment les directives officielles et d'autres instruments de conformité publiés par l'OCDE, la Banque mondiale et Transparency International. Il vise à garantir l'adoption de pratiques commerciales respectueuses de l'éthique et à prévenir la corruption. L'examen de gestion approfondi porte sur les éléments suivants, lesquels ont été définis comme des indicateurs clairs de l'importance qu'une entreprise attache aux pratiques commerciales éthiques :

1. Leadership selon le principe que « la direction donne le ton » – démarche adoptée par les dirigeants d'une société pour souligner l'importance cruciale de l'adoption d'une conduite et de pratiques d'affaires conformes à l'éthique dans le cadre de toutes les activités de la société et du comportement de ses employés.
2. Politiques – politiques organisationnelles qui font la promotion d'une conduite et de pratiques d'affaires conformes à l'éthique, comme un code d'éthique, un code de conduite ou encore une politique visant à protéger les dénonciateurs.
3. Contrôles internes – ensemble des systèmes internes qui assurent que les domaines d'activité à haut risque de l'organisation font l'objet de contrôles adéquats, comme les contrôles du système financier, les relations avec les agents et le système de rémunération de ceux-ci ainsi que le système de gestion des fournisseurs.
4. Programmes de formation sur la RSE – un programme complet de formation sur la RSE et de sensibilisation aux pratiques connexes en ce qui a trait à la conduite des activités et à l'éthique à l'intention de la direction et des employés.
5. Les antécédents de la société en ce qui concerne les mesures et les corrections mises en œuvre en cas de manquement à l'éthique.

ANNEXE D – PROFIL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CCC

RAY CASTELLI

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, WEATHERHAVEN

Burnaby (Colombie-Britannique)

M. Ray Castelli est président-directeur général de la société Weatherhaven, un important fournisseur de systèmes d'abris redéployables. Avant de se joindre à Weatherhaven, M. Castelli était le président-directeur général de Naikun Wind Development Inc., une société d'énergie éolienne établie à Vancouver. Il a œuvré pendant 12 ans dans le domaine du développement des affaires à l'échelle internationale dans le secteur des ressources naturelles. Au cours de cette période, il a été cofondateur et vice-président principal de Quadrem, une entreprise spécialisée dans les services d'approvisionnement créée par dix-neuf des plus grandes entreprises mondiales des secteurs minier et métallurgique, ainsi que directeur du développement organisationnel d'Alcan Aluminum Ltd. Fort de sa vaste expérience dans le monde des affaires, M. Castelli a été conseiller principal auprès du British Columbia Business Council, de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et de différents groupes de travail ministériels au niveau fédéral, y compris le Comité consultatif auprès du ministre du Commerce et le Groupe d'experts du ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux sur la réforme de l'achat de matériel militaire. M. Castelli a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2012.

DWAYNE LUCAS

Abbotsford (Colombie-Britannique)

M. Dwayne Lucas, OMM, CD2 et Bgén (retraité), est un ancien premier vice président et directeur de l'exploitation de Cascade Aerospace, un fournisseur se spécialisant dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, plus particulièrement dans la prestation de programmes de soutien intégré à long terme pour les aéronefs à des équipementiers ainsi qu'à des clients militaires, gouvernementaux et commerciaux. M. Lucas est entré à Cascade en 2006 à titre de vice-président et de directeur général, Ingénierie et Produits, puis il a été promu en janvier 2009 vice-président principal, Programmes gouvernementaux et militaires et Développement stratégique des affaires. Il a joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre des programmes gouvernementaux et militaires ainsi que des programmes de développement des affaires. Il a récemment dirigé l'élaboration de la soumission gagnante dans le cadre du programme d'avionique de l'hélicoptère C130 Hercules et du programme de modernisation des C130 Hercules des forces aériennes mexicaines, contribuant ainsi à la croissance et à la rentabilité à long terme de Cascade. Avant de se joindre à Cascade, M. Lucas a été brigadier-général au sein des Forces armées canadiennes, où il a mené pendant 36 ans une brillante carrière dans divers postes, dont celui de Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial. À ce titre, il a dirigé et mis en œuvre le nouveau programme de soutien optimisé des systèmes d'armes, lequel constitue désormais l'une des initiatives fondamentales pour les programmes d'acquisition du gouvernement pour le soutien en service. M. Lucas a également joué un rôle très actif dans le sport international et il a été vice-président pour les Amériques au Conseil international du sport militaire. M. Lucas a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 juin 2013.

MARTIN GAGNÉ

CONSEILLER PRINCIPAL EN MATIÈRE DE STRATÉGIE ET DE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES,
CAE,

Blainville (Québec)

M. Martin Gagné est conseiller principal en matière de stratégie et de développement des affaires à CAE, un chef de file mondial dans les domaines de la modélisation, de la simulation et de la formation pour les secteurs de l'aviation civile et de la défense. M. Gagné a travaillé pendant 16 ans chez CAE, en occupant différents postes : vice-président, Systèmes visuels, où il a dirigé la conception d'un nouveau système visuel fondé sur des technologies disponibles sur le marché; vice-président, Marketing et Ventes militaires, où il a dirigé l'exécution d'un vaste plan stratégique de croissance qui comprenait la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement des affaires; vice président exécutif, Simulation civile et Formation, où il était chargé du développement des affaires, de la planification stratégique, des ventes et du marketing pour le segment civil de CAE. En 2009, M. Gagné a été promu au poste de président de la division Formation et Simulation militaire, assumant ainsi l'entière responsabilité des résultats financiers de la division militaire de CAE à l'échelle mondiale; il a occupé ces fonctions jusqu'en 2012. Avant de commencer à travailler pour CAE, M. Gagné était major au sein des Forces armées canadiennes, où il servait en tant qu'officier supérieur du génie aérospatial et œuvrait également au sein de l'unité de génie logiciel des systèmes d'armes des CF-18. Il siège au Conseil d'administration de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et est membre du comité consultatif du sous-ministre adjoint (Matériels), du ministère de la Défense nationale. M. Gagné a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 février 2013.

SHERRY HELWER

VICE-PRÉSIDENTE,
SHUR-GRO & MUNRO FARM SERVICES LTD.

Brandon (Manitoba)

Mme Sherry Helwer est vice-présidente de la société Shur-Gro & Munro Farm Services Ltd., où elle est responsable des finances, notamment des flux de trésorerie, des crédits, du financement de projets d'immobilisations et des états financiers. Auparavant, elle a œuvré à titre de consultante auprès de Vision Research, intervenant dans le cadre de projets dans la région de la baie de la Californie, et auprès du groupe Angus Reid, où elle a réalisé des études de marché pour le compte d'un vaste éventail de clients des domaines des finances, des services publics, des journaux et de l'agriculture. Mme Helwer a travaillé en tant que négociatrice d'eurodollars et de contrats à terme à la Banque de Montréal, où elle était également directrice du développement des produits, chargée de commercialiser les cartes de crédit et de débit sur les marchés commerciaux. Mme Helwer a siégé à titre de vice-présidente du conseil d'administration de l'Université Brandon, où elle a également enseigné au département de marketing. Toujours dans le monde universitaire, elle a publié plusieurs articles spécialisés. Mme Helwer a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 7 décembre 2012.

SCOTT PLAYER

London (Ontario)

M. Scott Player, aujourd'hui à la retraite, est un ancien cadre du domaine des finances qui a occupé différents postes à titre de chef de la direction financière de 1997 à 2006. Auparavant, il avait travaillé au sein du groupe Molson à titre de directeur général d'une unité établie en Europe. Sa carrière dans le monde des affaires s'étend sur plus de 30 ans au sein de grandes entreprises internationales, dont Enbridge, de 1999 à 2007, et auparavant Unilever, aux États-Unis, Les Compagnies Molson Limitée, la succursale canadienne de la société britannique Rio Tinto Zinc, et la Banque de Montréal. Détenteur du titre d'administrateur agréé (Université McMaster), M. Player a siégé pendant plus de 20 ans à différents conseils d'administration, à la fois d'organisations à but lucratif et sans but lucratif représentant différentes industries, tant au pays qu'à l'étranger. M. Player a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 février 2013.

DERRICK ROWE

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL,
NAME 3 CAPITAL INC.,

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

M. Derrick Rowe est président-directeur général de Name 3 Capital Inc., une société d'investissement privée qui lui appartient. Il siège également au conseil de Marport Deep Sea Technologies Inc., la plus importante entreprise canadienne dans le domaine des sonars et qui mène des activités dans cinq pays, et préside le conseil d'administration de Bluedrop Performance Learning Inc., une entreprise d'apprentissage ayant remporté plusieurs prix et qui figure parmi les 50 entreprises canadiennes en importance dans le domaine de la défense. En 2001, M. Rowe a été nommé président de FPI Limited, puis, de 2002 à 2005, il y a exercé les fonctions de directeur général. Il a également été jusqu'en 1999 le président-directeur général de Stratos Global Corporation, entreprise dont il a tenu les rênes de la phase de démarrage jusqu'à ce qu'elle devienne une société ouverte prospère. M. Rowe a également siégé au sein de plusieurs organisations économiques et sociales, comme l'Organisation des pêches de l'Atlantique Nord-Ouest (OPANO) et le Premier's Advisory Council on the Economy and Technology à l'échelle provinciale, et au sein de divers comités consultatifs sur le commerce international pour le compte du gouvernement du Canada. Il a également été membre fondateur du conseil d'administration du Centre de recherches sur les communications Canada. Le milieu des affaires lui a attribué plusieurs prix en reconnaissance de son leadership : le prix « 40 Canadiens d'exception de moins de 40 ans », décerné par le magazine Report of Business du Globe and Mail; le prix « Entrepreneur de l'année », décerné par Ernst & Young; et un prix à l'exportation remis par Terre-Neuve-et-Labrador. M. Rowe a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 décembre 2012.

ANDREW SAXTON

PRÉSIDENT DU CONSEIL,
KING GEORGE FINANCIAL CORPORATION

Vancouver (Colombie-Britannique)

M. Andrew Saxton a été premier vice-président et administrateur de la Laurentide Financial Corporation Ltd., président de la Elite Insurance Company, président du conseil d'administration de Grouse Mountain Resorts Ltd., administrateur de la BC Television Broadcasting System Ltd., président de The Granville Island Hotel and Marina Ltd. et président du conseil d'administration de la King George Development Corporation. Fait à souligner, il a été membre fondateur de toutes ces entreprises. En raison de sa vaste expérience dans le secteur privé et de son don pour les affaires, il a été nommé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés d'État et organismes fédéraux et provinciaux, notamment le Conseil de liaison des Forces canadiennes et la société Insurance Corporation of BC, dont il a été administrateur et a présidé le comité des investissements. Actuellement, M. Saxton est président du conseil de la King George Financial Corporation et membre du conseil consultatif canadien Impark. M. Saxton a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007, et reconduit dans ces fonctions le 14 décembre 2010.

STEPHEN J. SOROCKY

PRÉSIDENT,
EXIGENT INNOVATIONS INC.

Toronto (Ontario)

M. Stephen Sorocky est fondateur et président d'Exigent Innovations, cabinet-conseil spécialisé dans le développement d'entreprises de technologie qui dessert les sociétés de capital de risque et les sociétés d'investissement en capital. Auparavant, il a rempli les fonctions de président et chef de la direction de LxData Inc. et de Virtek Vision International Inc., de directeur de Dynacon Inc., de vice-président et directeur général de la division de Robotique spatiale de Spar Aerospace Ltd. et de vice-président, Secteur de la fabrication, d'Electronic Data 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 sociétés de capital-risque ouvertes ou subventionnées. Il siège également au conseil d'administration du Réseau de télémédecine de l'Ontario, et a déjà siégé au sein de divers conseils d'organisations publiques et privées. Il possède par ailleurs une grande expérience à des postes de niveau supérieur et en ce qui a trait à l'expansion des affaires dans le secteur de la technologie et de l'aérospatiale. M. Sorocky a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007, puis reconduit dans cette fonction le 14 décembre 2010.

NICOLE VERKINDT

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE,
OMX

Toronto (Ontario)

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

DANIELA BASSAN

ASSOCIÉE ET AGENTE DE MARQUES DE COMMERCE,
STEWART MCKELVEY,
BARRISTERS & SOLICITORS

Halifax (Nouvelle-Écosse)

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

ANNEXE E – MEMBRES DU COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION DE LA CCC

Martin Zablocki

Président et chef de la direction

M. Martin Zablocki s'est joint à l'équipe de la CCC en novembre 2007 en tant que vice-président, Stratégie et Développement organisationnel, puis a été nommé chef de la direction financière et vice-président, Risque et Finances, en janvier 2010, et vice-président exécutif et chef des opérations, en avril 2012. Il a été nommé président et chef de la direction en avril 2014. Avant de se joindre à l'équipe de la CCC, il était directeur général, Stratégies sectorielles et programmes d'infrastructure, à Industrie Canada. M. Zablocki compte plus de 20 années d'expérience au sein de divers organismes fédéraux, dont l'Agence du revenu du Canada ainsi que Pêches et Océans Canada, et il a dirigé des programmes et des 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.

Anthony Carty

Vice-président, Risque et Finances, et chef de la direction financière

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

Pierre Alarie

Vice-président, Développement des affaires et Ventes

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

Mariette Fyfe-Fortin

Vice-présidente, Stratégie et Développement organisationnel

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

Jacques Greffe

Vice-président Approvisionnement de la défense et Gestion des contrats

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

Tamara Parschin-Rybkin

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

Mme 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 rempli le rôle 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 été avocate principale auprès du ministère des Transports, au cours du processus de 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

ACI	Affaires commerciales internationales
AIAC	Association des industries aérospatiales du Canada
AICDS	Association des industries canadiennes de défense et de sécurité
ALE	Accords de libre-échange
APPD	Accord sur le partage de la production de défense
AUSA	Association of the U.S. Army
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
CBRN	Chimique, biologique, radiologique et nucléaire
CCC	Corporation commerciale canadienne
CROA	Comité du risque et des occasions d'affaires
DBRS	Dominion Bond Rating Service
DoD	Département de la Défense des États-Unis
DSEI	Defence Security and Equipment International
DSM	Défense et sécurité mondiales
EDC	Exportation et développement Canada
FMS	Ventes de matériel militaire à l'étranger
GRC	Gestion des relations avec les clients
GRE	Gestion du risque d'entreprise
GTSR	Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction
IAPO	Initiative d'amélioration des processus opérationnels
IASB	International Accounting Standard Board
IFRS	Normes internationales d'information financière
LGFP	*Loi sur la gestion des finances publiques*
MAECD	Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
MDN	Ministère de la Défense nationale
NASA	National Aeronautics and Space Administration (agence spatiale américaine)
NDIA	National Defense Industrial Association
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PCO	Plan de continuité des opérations
PDG	Président-directeur général
PE	Protocole d'entente
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PPP	Partenariats public-privé
PRO	Planification des ressources de l'organisation
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
S&P	Standard and Poor's
SDC	Service des délégués commerciaux
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
USD	Dollars américains
VBL	Véhicule blindé léger