



**CCC**

Corporation Commerciale Canadienne  
Canadian Commercial Corporation

# RAPPORT ANNUEL 2006-07


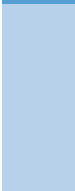















Transformer l'organisation

- La CCC a travaillé avec 197 exportateurs canadiens sur les marchés de la défense et des pays émergents et en développement dans 25 pays

## NOTRE RENDEMENT : FAITS SAILLANTS

- 76 % des nouvelles commandes en 2006–07 provenaient des États-Unis, ce qui a contribué à renforcer un complexe industriel de la défense nord-américain intégré
- 24 % des nouvelles ententes commerciales étaient dans les marchés émergents et en développement
- Un chiffre d'affaires total de 1,2 milliard de dollars
- Un excédent d'exploitation de 3,5 M\$
- Un niveau record de frais pour un total de 8,5 M\$
- Des protocoles d'entente ont été conclus avec des partenaires clés

## Table des matières

	Notre rendement : faits saillants	2
	Message du président du conseil	4
	Message du président de la Corporation	5
	Gouvernance	6
	Objectifs stratégiques 2006–07 et rendement par rapport aux objectifs	9
	Commentaires et analyse de la direction	18
	Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers	25
	Rapport du vérificateur	26
	États financiers et notes	27
	Annexes	38
	Annexe A — Rendement par rapport aux objectifs : Défense	38
	Annexe B — Rendement par rapport aux objectifs : Marchés émergents et en développement	40
	Annexe C — Rendement général de la Corporation par rapport aux objectifs	44
	Annexe D — Aperçu général de la Corporation	49
	Annexe E — Profils des membres du conseil d'administration	50
	Annexe F — Profils de l'équipe de direction	53
	Acronymes et crédits photo	55

# NOTRE RENDEMENT : FAITS SAILLANTS

Le travail de la Corporation commerciale canadienne est guidé par son mandat, qui est de favoriser l'expansion du commerce entre le Canada et les pays étrangers dans les domaines où le gouvernement fédéral a clairement un rôle à jouer.

Cela fait de la CCC un partenaire clé dans la promotion et le développement du commerce international du Canada.

L'exercice financier 2006-07 a été excellent pour la CCC. Après avoir clarifié son mandat, la Corporation a restructuré ses activités commerciales pour cibler plus stratégiquement les exportateurs canadiens et les acheteurs gouvernementaux étrangers. La CCC a travaillé avec les exportateurs canadiens avec une détermination renouvelée. Ceci a eu comme résultat une augmentation des contrats internationaux et un excédent d'exploitation le plus élevé des dernières années. De toute évidence, la nouvelle stratégie a porté fruit.

La CCC a été créée il y a 60 ans, mais son objectif fondamental de politique publique demeure tout aussi pertinent aujourd'hui : mettre les exportateurs canadiens en relation avec les débouchés dans les secteurs de la défense et sur les marchés des pays émergents et en développement. Pour cela, la CCC établit continuellement des relations uniques et maintient son expertise en passation de contrats et d'approvisionnements internationaux afin d'appuyer les exportateurs canadiens.

La CCC fonctionne en étroite collaboration avec les exportateurs canadiens, les ministères du gouvernement et les acheteurs gouvernementaux étrangers. Son modèle opérationnel renouvelé, pleinement appuyé par le conseil d'administration et l'actionnaire de la Corporation (le gouvernement du Canada), se concentre dans les régions et sur les partenaires que la CCC peut réellement aider. Pour les gouvernements étrangers, la CCC a l'avantage de faire partie du gouvernement du Canada, un partenaire fiable et digne

de foi. De même, pour les exportateurs canadiens, la CCC peut aider à faire avancer des projets commerciaux grâce aux liens de gouvernement à gouvernement entre le Canada et l'étranger. Cette année, la CCC a travaillé dans 25 pays avec des exportateurs canadiens avec un chiffre d'affaires total de 1,2 milliard de dollars.

Voici la liste des plus importantes réalisations de la Corporation en 2006-07 :

- >> La CCC a travaillé avec 197 exportateurs canadiens sur les marchés de la défense et des pays émergents et en développement.
- >> 76 % des nouvelles commandes en 2006-07 provenaient des États-Unis, ce qui a contribué à renforcer un complexe industriel de la défense nord-américain intégré.
- >> 24 % des nouvelles ententes commerciales étaient dans les marchés émergents et en développement.



- >> Un excédent d'exploitation de 3,5 M\$.
- >> Un niveau record de frais pour un total de 8,5 M\$.
- >> Des protocoles d'entente ont été conclus avec des partenaires clés :

- Des initiatives stratégiques avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) pour rejoindre les entreprises canadiennes dans plusieurs régions du Canada.
- Des initiatives stratégiques avec le MAECI à l'appui du Fonds pour la paix et la sécurité dans le monde (FPSM) et du Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes (PARCA) dans les États fragiles et les zones de conflit.

- Des initiatives conjointes d'expansion des affaires et de partage d'information avec Exportation et développement Canada (EDC) et le MAECI afin de créer des solutions uniformes pour appuyer les exportateurs et investisseurs canadiens.

- >> Le sous-ministre adjoint (Matériels) du ministère de la Défense nationale (MDN) a été nommé au conseil d'administration de la CCC, ce qui aidera les exportateurs canadiens sur les marchés de la défense à se tenir au courant des perspectives d'achat des gouvernements alliés, en plus de faciliter les maillages et de coordonner l'action du MDN et de la CCC.

- >> La CCC a été lauréate de deux prix du gouvernement fédéral :

- Le Prix d'excellence collectif du Conseil du Trésor pour l'élaboration de services à la clientèle en ligne.

- Le prix de la Campagne de charité en milieu de travail du Gouvernement du Canada (CCMTGC) pour les retenues à la source (97 % des sommes recueillies par les employés de la CCC pour Centraide ont été des dons retenus à la source).

Poursuivant dans cette voie, la Corporation entend continuer à améliorer sa collaboration avec ses partenaires au sein du portefeuille du commerce international (EDC et le MAECI), ainsi qu'avec les autres ministères ayant une vocation internationale (le MDN et l'Agence canadienne de développement international [ACDI] tout particulièrement). Ainsi, les exportateurs canadiens continueront à recevoir les excellents services spécialisés de la CCC en matière de passation de contrats et d'approvisionnement pour leurs transactions d'exportation avec les secteurs publics complexes à l'étranger.



## Message du président du conseil

L'approche stratégique de la CCC à l'égard de ses activités commerciales, pleinement appuyée par son conseil d'administration, mise sur les liens étroits qui existent déjà entre le gouvernement du Canada et les gouvernements étrangers pour en faire profiter les exportateurs canadiens. J'ai le plaisir d'annoncer que la CCC a fait des progrès remarquables vers l'adoption de ce modèle opérationnel renouvelé.

L'approche stratégique renouvelée a donné des résultats impressionnants. La Corporation a été présente dans plus de 25 pays, où elle s'est associée à des partenaires gouvernementaux et des clients d'une importance critique. La CCC a réalisé son excédent d'exploitation le plus élevé des 15 dernières années. Tout cela a été rendu possible grâce au travail acharné de ses cadres et de ses employés, que je tiens à féliciter au nom du conseil. Pour couronner le tout, je suis ravi de la nomination du sous-ministre adjoint aux Matériels du ministère de la Défense nationale, Dan Ross, dont les vastes connaissances de l'approvisionnement militaire seront un atout précieux dans les relations de la CCC avec le MDN. Par ailleurs, je souhaite la bienvenue au sein de l'équipe de direction au nouveau vice-président de la Stratégie et du développement organisationnel, Marc Whittingham, un cadre chevronné qui renforcera les politiques et la planification stratégiques, les communications et les services intégrés à la CCC.

Sans aucun doute, un conseil fort donne le ton dans une entreprise; or, la CCC est dotée d'un conseil parfaitement en mesure de s'assurer que celle-ci s'acquitte de son mandat. Les administrateurs proviennent de toutes les régions du Canada, des secteurs public et privé, et de domaines divers. Leur expérience rehausse le niveau des débats et les processus décisionnels aux réunions. En outre, un exercice annuel d'examen par les pairs et d'auto-évaluation du conseil et de chaque administrateur renforce encore davantage la bonne gouvernance de la Corporation et aide le conseil à faire un meilleur travail. Je suis heureux de pouvoir dire que le processus d'évaluation, qui en est déjà à sa troisième année, porte fruit.

Le conseil d'administration a pris part à l'élaboration du Plan d'entreprise, un outil essentiel pour communiquer la stratégie de la CCC à ses partenaires clés, ses clients et à la population canadienne. L'actionnaire de la CCC appuie pleinement l'approche stratégique renouvelée de la Corporation, ainsi que la restructuration qui s'en est suivie. Par le passé, ceci a aidé, et continuera à aider, les exportateurs canadiens à saisir davantage d'occasions d'affaires à l'étranger.

Le conseil d'administration est persuadé que l'on prend les mesures qui s'imposent pour donner à la clientèle diversifiée de la CCC les outils nécessaires pour réussir sur les marchés internationaux les plus complexes.

Président du conseil,

Alan Curleigh



## Message du président de la Corporation

L'exercice 2006-07 a été fructueux à la Corporation commerciale canadienne. Grâce à notre santé financière et à notre orientation stratégique renouvelée, nous avons fait de grands progrès dont nous voyons la preuve concrète dans les résultats de fin d'exercice. Pour ce qui est de l'amélioration de notre valeur ajoutée par des partenariats renforcés, nous avons franchi des étapes importantes avec nos principaux partenaires, le MAECI, EDC et le MDN, ce qui a donné des ententes spécifiques qui auront un impact positif sur nos revenus.

Nous avons atteint les objectifs stratégiques de la Corporation grâce à une structure interne renforcée qui reflète notre rôle d'intérêt public bien défini : favoriser l'expansion du commerce entre le Canada et les pays étrangers dans les secteurs où le gouvernement a clairement un rôle à jouer. Notre démarche consiste à tisser continuellement des relations uniques et à maintenir notre expertise en passation de contrats internationaux afin d'appuyer les exportateurs canadiens.

Pour continuer à offrir d'excellents services aux exportateurs canadiens, nous nous sommes penchés sur nos processus d'affaires, nos pratiques et nos systèmes internes. Nous avons fait beaucoup de travail pour définir nos besoins en systèmes d'information et pour amener plus de rigueur dans nos processus opérationnels. La mise en œuvre de tout cela sera une de nos grandes priorités en 2007-08.

Je suis aussi très fier de l'apport de la CCC aux objectifs stratégiques du gouvernement du Canada. La CCC a concrètement aidé les exportateurs canadiens dans leurs démarches et les gouvernements étrangers à avoir accès aux solutions canadiennes. C'est en raison de l'excellence de ses services de passation de contrats et d'approvisionnement, par exemple, que la CCC a été invitée à contribuer à l'action canadienne pour promouvoir la paix au Soudan. La CCC a aussi apporté une contribution tangible aux efforts de stabilisation et de reconstruction en Afghanistan en organisant et en assurant la livraison de matériel à la Police nationale afghane. Le dévouement et le professionnalisme du personnel de la CCC ont été indispensables.

Plus qu'à tout autre moment depuis que je me suis joint à la Corporation il y a deux ans, j'entrevois l'avenir de la CCC avec confiance et j'ai hâte de commencer à bâtir sur nos solides assises au cours de l'année à venir.

Président,

John McBride



# GOVERNANCE



La CCC est une société d'État en vertu de l'annexe III, partie I, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et une propriété exclusive du gouvernement du Canada et rend compte au Parlement par le biais du ministre du Commerce international.

La CCC est régie par un conseil d'administration, qui est responsable des activités de la Corporation. Le conseil exerce ses responsabilités conformément aux dispositions générales de la partie X de la LGFP et aux dispositions de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Sa structure de responsabilisation, bien établie, est renforcée par des mesures de suivi de la gestion financière, de production de rapports et de vérification du rendement. La Corporation est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information*.

## **Mandat et rôle d'intérêt public du conseil**

Le conseil d'administration fournit des indications et des orientations à l'équipe de direction de la CCC et établit la direction stratégique de la Corporation. Il se compose du président du conseil, du président de la Corporation et de neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le conseil d'administration approuve le plan d'entreprise quinquennal et le rapport annuel, lesquels sont tous les deux déposés au Parlement. Il se réunit au besoin (en général sur une base trimestrielle) pour examiner les activités

générales de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter du rendement de la CCC par rapport à ses objectifs. Le conseil d'administration effectue des analyses périodiques de sa propre efficacité (et de l'apport de chaque administrateur) au moyen d'un exercice d'auto-évaluation et d'évaluation par les pairs visant à améliorer le rendement individuel et collectif.

La gestion des risques est encore un aspect sur lequel le conseil d'administration concentre ses efforts. Bien que la CCC respecte déjà les directives d'analyse des risques liés aux contrats, elle s'est engagée à renforcer son cadre stratégique de gestion des risques par la mise en œuvre d'un mécanisme de gestion des risques d'entreprise, ceci afin de définir et de hiérarchiser systématiquement les risques auxquels elle s'expose, puis de répartir ses ressources en conséquence. À cet égard, la CCC en est à la deuxième année de mise en œuvre d'un programme de gestion des risques d'entreprise (GRE). Pendant la première phase, qui a fait l'objet d'une participation et d'un soutien importants de la part du conseil d'administration, on a élaboré le cadre global de GRE. On a mis à jour

les déclarations relatives à la tolérance du risque et à la propension à prendre des risques et défini les structures d'entreprise en place pour la gestion des risques. La deuxième phase, achevée en 2006-07, a consisté à recueillir des données sur le risque auprès des unités opérationnelles, puis à les regrouper. Ces données permettront de mieux gérer les risques lors de l'élaboration des objectifs stratégiques. Enfin, la Corporation s'assure que le programme de GRE est dûment mis à jour et que des améliorations continues liées à la gestion du risque sont appliquées à l'échelle de la Corporation.

## **Mandats, activités et composition des comités du conseil**

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

>> **Le Comité de vérification** s'assure principalement de l'efficacité des pratiques de gestion financière et de risque, de l'établissement de rapports adéquats et précis, et des fonctions de vérification. Ses activités de vérification consistent à superviser les vérifications annuelles, les



## Composition des comités :

Administrateurs	Vérification	CIC	Gouvernance	RH	Groupe de travail sur le PRO
Alan Curleigh (président du conseil)		X	<i>membre de droit</i>	<i>membre de droit</i>	
John Duffy*	président				
Andrew Saxton	X		X		X
Norman Turnbull**	X (nouveau président)		X		président
Peter Wright			président		
David Stapley				président	X
Martine Corriveau-Gougeon	X (nouveau membre)	présidente		X	X
Ken Sunquist		X			
Dan Ross***		X			X
John McBride (chef de la direction)		<i>membre de droit</i>	<i>membre de droit</i>	<i>membre de droit</i>	

Au 31 mars 2007

\* John Duffy a démissionné du conseil d'administration le 26 mars 2007

\*\* Norman Turnbull a été nommé président du Comité de vérification en mars 2007

\*\*\* Dan Ross a été nommé au conseil d'administration en octobre 2006

examens spéciaux et les vérifications internes. Le vérificateur interne et les représentants du Bureau du vérificateur général du Canada assistent aux réunions du Comité.

Le conseil d'administration fournit des indications et des orientations à l'équipe de direction de la CCC et établit la direction stratégique de la Corporation.

>> **Le Comité des initiatives commerciales (CIC)** supervise les activités d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux de la Corporation. Afin de rencontrer cette responsabilité, le Comité s'engage à :

- Examiner et en approuver tous les nouveaux produits et secteurs d'activité proposés par la Corporation.
- Valide périodiquement la pertinence des processus décisionnels qui sous-tendent les activités commerciales entreprises par les unités fonctionnelles. Il confirme aussi le caractère efficace, professionnel et exhaustif des décisions commerciales dans ces secteurs, avec l'identification et la gestion adéquate des risques attenants.

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

>> **Le Comité des ressources humaines (RH)** est chargé de trouver et de recommander des candidats pour les postes de président du conseil, d'administrateur et de président. Il examine également, avec le président du conseil, le rendement du président, et il étudie les candidatures et recommande la nomination des dirigeants de la Corporation, en plus de voir aux questions de rémunération.

>> **Le Groupe de travail sur le système de planification des ressources de l'organisation (PRO)** supervise la sélection et la mise en œuvre du PRO. Il conseille la direction, surtout en ce qui concerne la définition du projet et l'évaluation de l'analyse et du travail effectué à ce jour, et soumet des recommandations au conseil d'administration.

### Orientation stratégique pour 2007-08

En décembre 2006, le conseil d'administration a approuvé le Plan d'entreprise de la CCC et établi l'orientation stratégique de la Corporation conformément à l'énoncé ministériel des priorités et des responsabilités de la CCC publié en 2006. L'objectif général est demeuré le même, soit d'« accroître les exportations canadiennes grâce à l'approvisionnement

## Présences aux réunions du conseil d'administration\* :

Administrateurs	avril 2006	juin 2006	octobre 2006	décembre 2006
Alan Curleigh (président du conseil)	X	X	X	X
John Duffy	X	X	absent	X
Andrew Saxton	X	X	X	X
Norman Turnbull	X	X	X	X
Peter Wright	X	X	X	X
David Stapley	X	absent	X	X
Martine Corriveau-Gougeon	X	X	X	X
Ken Sunquist	X	X	X	X
Dan Ross	s/o	s/o	s/o	X
John McBride (chef de la direction)	X	X	X	X

Au 31 mars 2007

\* En 2006-07, il y avait un siège vacant au conseil d'administration de la CCC

international dans les secteurs où une intervention gouvernementale est nécessaire » [traduction]. Pour atteindre cet objectif, la CCC fait appel à ses relations uniques et à son expertise en matière de passation de contrats internationaux. Le Plan d'entreprise de la CCC 2007-08 définit les six objectifs stratégiques suivants pour 2007-08 :

- >> Travailler encore plus étroitement avec le MAECI, EDC, le MDN et l'ACDI à l'élaboration de partenariats plus sophistiqués pour mieux servir les exportateurs canadiens et augmenter le commerce international du Canada.
- >> Renforcer et officialiser la relation avec la Defense Security Cooperation Agency (DSCA) pour pouvoir fournir aux exportateurs canadiens davantage de possibilités d'affaires à l'étranger et encourager la contribution canadienne au complexe industriel du secteur de la défense en Amérique du Nord.

>> Travailler en collaboration plus étroite avec le MDN pour repérer davantage de possibilités d'approvisionnement conjoint afin d'augmenter les ventes liées aux exportations canadiennes et de réduire le coût des équipements militaires pour le gouvernement du Canada.

- >> Travailler avec EDC pour relever et poursuivre des occasions d'affaires pour les exportateurs canadiens en Asie, où EDC fournit déjà du financement aux acheteurs publics étrangers.
- >> Collaborer avec EDC à favoriser des opérations canadiennes additionnelles dans les Caraïbes.
- >> Travailler avec l'ACDI à repérer les marchés et les occasions d'affaires pour les entreprises canadiennes qui exportent en Afrique et en Amérique latine.

En outre, la CCC poursuivra trois objectifs généraux en 2007-08 :

- >> Miser sur le cadre de GRE introduit en 2005-06 en améliorant les processus opérationnels,
- >> Améliorer les pratiques de gestion des contrats, et
- >> Mettre en œuvre un nouveau système de PRO.

### Pratiques de gouvernance

La CCC a des normes de gouvernance très strictes. Le conseil d'administration a soigneusement étudié les lignes directrices figurant dans le *Cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada* et respecte entièrement toutes les mesures pertinentes qui s'appliquent à la Corporation.

# OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2006-07 ET RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

La CCC fonctionne en étroite collaboration avec les exportateurs canadiens, les ministères du gouvernement et les acheteurs gouvernementaux étrangers.

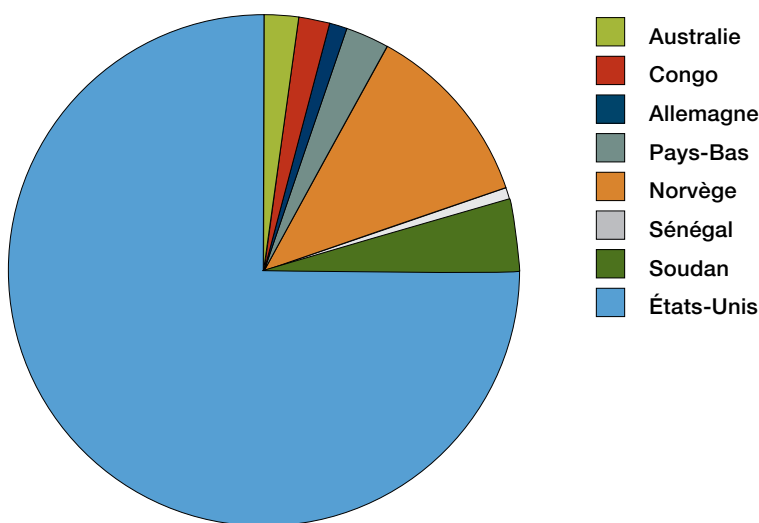
Son modèle opérationnel renouvelé, pleinement appuyé par l'actionnaire et le conseil d'administration, se concentre dans les régions et sur les partenaires que la CCC peut réellement aider. Pour les gouvernements étrangers, la CCC a l'avantage de faire partie du gouvernement du Canada, un partenaire fiable et digne de foi. De même, pour les exportateurs canadiens, la CCC peut les aider à saisir des occasions d'affaires sur les marchés internationaux grâce aux liens qui existent entre le gouvernement du Canada et les gouvernements étrangers. Cette année, la CCC a travaillé avec ses partenaires dans 25 pays et a atteint un chiffre d'affaires total de 1,2 milliard de dollars.

En 2005-06, la Corporation s'était consacrée à mieux harmoniser sa structure avec son mandat fondamental et son rôle d'intérêt public. Au début de 2006-07, la direction de la CCC s'est rendu compte que pour harmoniser sa stratégie commerciale avec son mandat, elle devait repenser son fonctionnement. C'est pourquoi le Plan d'entreprise 2006-07 à 2010-11 fait état d'un vaste programme de restructuration et de la création de deux secteurs d'activité : l'unité opérationnelle de la

Défense, et l'unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement (MED). On y établit les objectifs stratégiques de chaque unité en fonction de la croissance à long terme du commerce international. À l'appui des unités opérationnelles, on renforce les services généraux pour améliorer la gestion des ressources humaines, des processus et des systèmes de la CCC.

Le Plan d'entreprise 2006-07 de la CCC a défini des objectifs stratégiques pour chaque unité opérationnelle. Pour la Défense, il y avait quatre objectifs : accroître la valeur pour les clients; adopter une stratégie proactive aux États-Unis; exploiter des relations au-delà du marché du Département de la défense (DoD) des États-Unis; et accroître la rentabilité. Pour les MED, les quatre objectifs stratégiques sont les suivants : reconceptualiser l'unité opérationnelle; repositionner les affaires en cours; gérer les engagements existants; et définir les nouvelles capacités requises. Enfin, le Plan d'entreprise

## Défense 2006-07 Chiffre d'affaires par pays



2006–07 de la CCC a esquissé quatre objectifs stratégiques pour l'ensemble de l'organisation : assurer une gouvernance exemplaire de l'organisme; créer un milieu propice à un personnel très motivé et très compétent; établir des partenariats efficaces; et mettre en œuvre des processus opérationnels bien établis et des mesures de rendement significatives.

### Rendement par rapport aux objectifs : Unité opérationnelle de la Défense

L'exercice financier 2006–07 a été fructueux pour l'unité opérationnelle de la Défense, qui a réalisé un chiffre d'affaires considérable de 1,1 milliard de dollars. Comme les années précédentes, les activités commerciales de la Défense ont découlé des ventes à son client de longue date, le DoD américain. En outre, l'unité opérationnelle a aussi été active dans 13 autres pays,

dont les Pays-Bas et la Norvège, deux alliés importants du Canada.

L'unité opérationnelle de la Défense a aussi connu d'importants changements organisationnels en 2006–07. Elle est maintenant divisée en trois parties : Détermination et présélection des possibilités, Structuration et certification des contrats, et Gestion des contrats.

#### Valeur pour les clients

L'accroissement de la valeur pour les clients était l'un des principaux objectifs de l'unité opérationnelle de la Défense en 2006–07. Plus précisément, la Corporation s'était engagée à renforcer ses relations avec ses partenaires clés dans le domaine de la défense afin d'accroître les débouchés pour les exportateurs canadiens. Le secteur d'activité de la Défense de la CCC compte en général trois groupes de clients : les ministères de la Défense du Canada et des États-Unis, les forces alliées, et les exportateurs canadiens.

La CCC a très bien réussi à accroître la valeur des services qu'elle fournit aux ministères de la Défense du Canada et des États-Unis. Elle a renforcé ses liens avec le MDN, notamment en nommant le sous-ministre adjoint (Matériels) du Ministère au conseil d'administration de la Corporation en octobre 2006. Ce geste rapproche les deux organismes et devrait permettre à la CCC, grâce au réseau international du MDN, de mieux connaître les besoins des alliés du Canada en matière d'équipement de défense.

Dans l'immédiat, la CCC a travaillé avec le MDN pour repérer les possibilités d'approvisionnement conjoint avec des gouvernements alliés. Le principe est de regrouper les besoins de plus d'un gouvernement en matière d'approvisionnement et, s'ils sont semblables, de collaborer avec les fournisseurs canadiens, les autres ministères responsables, notamment Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), et le gouvernement allié pour réaliser des économies d'échelle et accroître les ventes à l'exportation des entreprises canadiennes du secteur de la défense.

À titre d'exemple, en 2006–07, la CCC a collaboré avec le gouvernement norvégien dans le cadre d'un contrat d'approvisionnement de 95 M\$US avec Lockheed Martin pour la livraison d'ailes d'avions P3. Le contrat a été facilité par les liens entre la CCC et le MDN, qui ont permis à la Corporation de repérer le besoin du gouvernement norvégien et de lui proposer une solution efficace et efficiente.

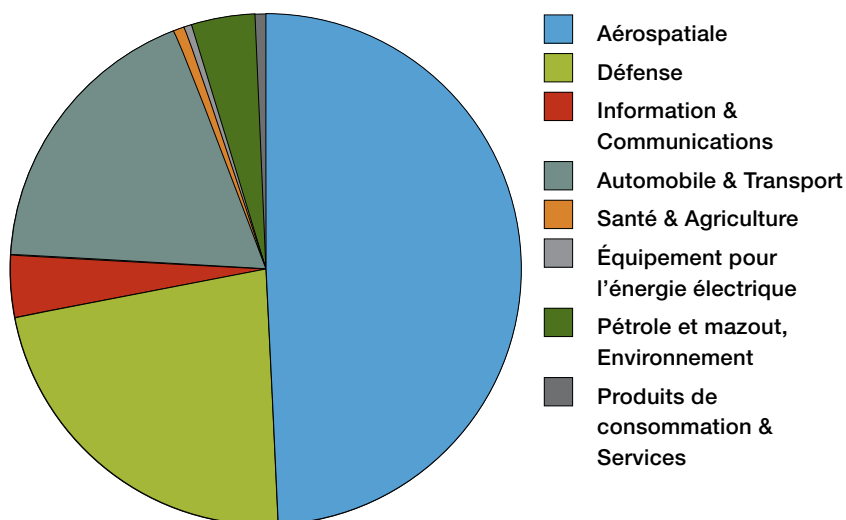
Toujours pour accroître la valeur de ses services aux clients, l'unité de la Défense consolide son partenariat d'approvisionnement avec le DoD américain. En particulier, elle se fait connaître auprès de la DSCA, des principaux responsables des achats, ainsi que des centres et des conseils d'approvisionnement comme la Senior Executive Partnership Round Table et la Strategic Supplier Alliance.

**FAIT** Dans le cadre de sa stratégie de promotion avec le DoD américain, la CCC collabore avec la Defense Acquisition University (DAU)

#### L'HISTOIRE La DAU offre un cours sur la passation de contrats avec des entreprises canadiennes

Les agents de négociation des contrats du DoD américain ont accès à un module appelé « Contracting with Canadian Companies » sur le campus virtuel de la DAU. Plus de 50 000 professionnels de l'approvisionnement ont maintenant accès à ce didacticiel en ligne, qui enseigne les politiques et les procédures à respecter lorsqu'on transige avec les entreprises canadiennes. En suivant le cours, élaboré avec la collaboration de la CCC, les agents de négociation des contrats apprendront que la passation de contrats avec des entreprises canadiennes est une solution appropriée, efficace et efficiente. Le didacticiel a été lancé lors de la réception annuelle organisée conjointement avec TPSGC à l'ambassade du Canada à Washington D.C.

## Défense 2006–07 Chiffre d'affaires par groupe sectoriel



En application de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis, la CCC oeuvre à l'approvisionnement du DoD en marchandises canadiennes. Dans le cadre de l'accord, les fournisseurs canadiens peuvent consulter les perspectives d'achat du DoD, ce qui les met sur un pied d'égalité avec leurs homologues américains. Pour mieux faire connaître les possibilités de s'approvisionner au Canada et les capacités précises des fournisseurs canadiens, la CCC s'est associée à la Defense Acquisition University (DAU) pour offrir un cours en ligne aux agents d'approvisionnement du DoD. Résultats : ceux-ci s'intéressent davantage aux capacités canadiennes du secteur de la défense, et les exportateurs canadiens ont davantage de débouchés. En 2006–07, la CCC a mené plus de 1 800 activités de passation de contrats avec le DoD américain, en comptant les nouveaux contrats et les avenants visant à ajouter des biens ou des services.

La CCC agit aussi à titre d'intermédiaire pour les forces alliées qui souhaitent acheter de la technologie canadienne. En 2006–07, la CCC a travaillé avec le gouvernement norvégien dans le cadre

d'un contrat avec L-3 SPAR Aerospace Ltd., une entreprise canadienne d'Edmonton (Alberta). Le contrat, d'une valeur de 41,3 M\$US, visait la réparation et la remise en état de quatre aéronefs de transport C-130E Hercules pour l'Aviation royale norvégienne.

Au fil de son travail avec des clients comme ceux-ci, la CCC a acquis une connaissance intime du marché canadien de la défense. Elle est donc toujours à l'affût de possibilités pour les exportateurs canadiens et s'est servie de ses relations uniques avec d'autres gouvernements pour les aider. Cette année, par exemple, la CCC a utilisé son expertise en matière de passation de contrats et sa relation avec le gouvernement des États-Unis pour améliorer les modalités d'un contrat entre le DoD américain et Oceanworks, une entreprise canadienne de Vancouver (Colombie-Britannique). La CCC a réussi à renforcer le contrat et à élaborer des options qui convenaient aux deux parties.

En 2007–08, la Corporation entend développer encore davantage des relations sophistiquées avec ses partenaires. La CCC continuera à faire profiter les exportateurs canadiens des liens solides qui existent entre le MDN et les forces étrangères qui partagent les mêmes vues. Par exemple, elle travaille avec

**FAIT** La CCC aide des forces alliées à localiser des biens et services canadiens

**L'HISTOIRE** Le programme de prolongation de la vie des aéronefs C-130E de l'Aviation royale norvégienne

Quand l'Aviation royale norvégienne a eu besoin de pièces et de services de remise en état pour ses aéronefs C-130E, elle a demandé à la CCC de lui servir d'agent d'approvisionnement pour la remise à neuf de quatre avions par L-3 SPAR Aerospace Ltd. à Edmonton, en Alberta. Si le gouvernement norvégien a préféré cette méthode, c'est que la CCC peut compter sur les pratiques et les capacités canadiennes de passation de contrats pour accélérer le processus d'achat et soutenir les capacités d'approvisionnement de la Norvège. En répondant aux besoins d'une force alliée, la CCC a contribué à renforcer les relations internationales au profit des exportateurs canadiens.

le MDN au renouvellement de l'accord d'approvisionnement militaire réciproque entre le Canada et les États-Unis à la faveur de discussions dirigées par le Directeur général programmes internationaux et industriels (DGPII) de la Défense nationale. Depuis le début de 2006, les représentants du MDN et du DoD américain étudient les avantages mutuels d'établir un protocole d'entente bilatéral sur l'approvisionnement militaire réciproque. Un tel protocole pourrait préparer la voie à d'autres débouchés pour les exportateurs canadiens du secteur de la défense.

#### **Adopter une stratégie proactive aux États-Unis**

Un autre objectif de l'unité opérationnelle de la Défense en 2006-07 était d'adopter une stratégie plus proactive envers les États-Unis. Ainsi, la CCC devait élaborer une approche vis-à-vis des principaux entrepreneurs américains afin de renforcer davantage le complexe industriel nord-américain de la défense. On peut affirmer que la Corporation a atteint cet objectif. La stratégie en est encore à l'étape de l'élaboration, mais la CCC a signé deux contrats importants avec des principaux entrepreneurs américains pour l'installation de nouvelles ailes sur des avions Lockheed Martin. En tout, ces contrats représentent un chiffre d'affaires d'environ 170 M\$.

En 2007-08, la CCC entend miser sur ses liens avec les principaux entrepreneurs américains en faisant un meilleur usage du réseau du MDN. On continuera à mettre l'accent sur l'amélioration du partenariat avec la Défense nationale et sur l'optimisation de ce partenariat pour aider les exportateurs canadiens à obtenir un meilleur accès au marché de la défense des États-Unis. La CCC entretient par exemple d'excellentes relations avec la Defense Contract Management Agency (DCMA), l'agence du DoD qui travaille directement avec les fournisseurs du secteur de la défense, pour s'assurer que les approvisionnements et les services

respectent les exigences de rendement et sont assurés dans les délais et les budgets prévus.

Dans le cadre de ses activités de promotion externes, la CCC a travaillé en étroite collaboration avec le Service des délégués commerciaux (SDC) du MAECI à Ottawa, Washington, Los Angeles, Denver, Detroit et Dallas. Cette collaboration a porté fruit lors d'une réunion de la CCC organisée par le MAECI dans le cadre du Space Symposium de Colorado Springs en avril 2006, qui a donné lieu à un contrat de 3 M\$ entre la NASA, la CCC et l'organisme NORCAT.

#### **Exploiter des relations au-delà du marché du DoD américain**

Le troisième objectif pour 2006-07 était d'exploiter des relations au-delà du marché du DoD américain. Le but était de conclure un accord avec la DSCA, aux États-Unis, puis de miser sur cette relation pour faciliter l'accès au programme américain de ventes militaires à l'étranger.

La Corporation a atteint cet objectif, comme en témoigne l'accord de principe conclu avec la DSCA. L'accord est en cours de révision, car on veut déterminer la proposition réelle de la CCC en matière de valeurs, la nature des services requis pour les ventes militaires à l'étranger et la façon dont l'accord sera structuré. En 2007-08, la Corporation entend consolider et officialiser ses liens avec la DSCA afin d'offrir aux exportateurs canadiens de plus nombreux débouchés à l'étranger et de renforcer la contribution du Canada au complexe industriel nord-américain de la défense.

#### **Rentabilité**

Le dernier objectif de l'unité opérationnelle de la Défense en 2006-07 était d'accroître sa rentabilité en travaillant de concert avec TPSGC pour offrir aux exportateurs canadiens des services de soutien contractuel plus efficaces.

On y est parvenu en rationalisant le travail effectué par TPSGC au nom de la CCC et en clarifiant les rôles et responsabilités des deux organismes.

On trouvera au tableau-synthèse à l'annexe A, les engagements de l'unité opérationnelle de la Défense de la Corporation pour 2006-07 et de son rendement par rapport aux objectifs.

### **Rendement par rapport aux objectifs : Unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement**

L'exercice 2006-07 a été une année charnière pour l'unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement. Celle-ci a généré un chiffre d'affaires de près de 50 M\$ tout en se restructurant complètement afin d'améliorer sa stratégie et de maximiser les avantages qu'elle offre aux exportateurs canadiens. L'unité opérationnelle des MED a œuvré avec des exportateurs canadiens pour distribuer l'aide humanitaire et d'autres types d'appui dans 12 pays.

Tout comme l'unité opérationnelle de la Défense, l'unité des MED s'articule maintenant autour de trois secteurs d'activité : Détermination et présélection des possibilités, Structuration et certification des contrats, et Gestion des contrats.

#### **L'unité opérationnelle**

En 2006-07, la Corporation s'est engagée à créer et à mettre en œuvre des modèles opérationnels et des stratégies viables afin d'aider les exportateurs canadiens à obtenir plus de contrats sur les marchés des pays émergents et en développement. Un exercice de « mission et vision » a donné lieu à un plan quinquennal qui a établi les objectifs généraux, les priorités stratégiques et l'échéancier de mise en œuvre d'un vaste éventail d'activités.

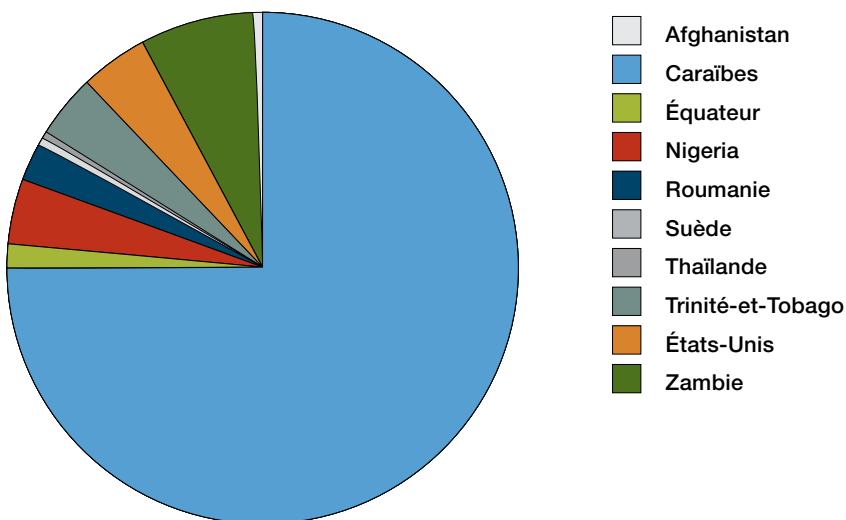


### Affaires en cours

Prenant appui sur son modèle opérationnel renouvelé, la CCC a réévalué ses projets d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (IAC) et ses projets d'ingénierie, d'approvisionnement, de construction et de gestion (IACG) en consultation avec le Programme de coopération industrielle (PCI) de l'ACDI, EDC et le MAECI afin de définir une stratégie opérationnelle viable et pertinente. Ainsi, la CCC a élaboré une nouvelle approche, fondée sur l'amélioration des relations avec ses partenaires clés. La CCC établira donc des liens systématiques avec les structures d'apport de fonds et de financement que les organismes d'aide au développement (comme l'ACDI) ou les organismes de crédit à l'exportation (comme EDC) mettent à la disposition des pays en développement.

En ce qui concerne l'ACDI, la CCC est bien placée pour travailler avec les clients du PCI, un programme de par-

### MED 2006-07 Chiffre d'affaires par pays



tage des coûts qui aide financièrement les entreprises canadiennes qui veulent mener des études de faisabilité ou offrir des services de soutien à la mise en œuvre dans les pays en développement. L'appui financier du PCI est

offert au démarrage et à l'achèvement des projets; entre les deux, la CCC peut jouer le rôle d'entrepreneur principal (pour compléter l'action du PCI) et aider les compagnies canadiennes qui souhaitent entreprendre des projets d'infrastructure dans des pays en développement.

**FAIT** La CCC a créé l'unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement

### L'HISTOIRE Les MED se regroupent pour répondre aux futurs besoins opérationnels

L'unité des MED a consolidé ses activités de base et validé sa proposition de valeur auprès des exportateurs canadiens et des acheteurs gouvernementaux étrangers au moyen d'un programme de promotion ciblé. Des équipes interfonctionnelles ont été créées pour discuter de divers enjeux touchant les activités, ainsi que des plans d'action établis et mis en œuvre. On a mis l'accent sur les besoins des clients, la stratégie de tarification, les buts, le mandat, la gestion du savoir, les services, les communications et les catalyseurs opérationnels. L'exercice de « mission et vision » a canalisé l'énergie du groupe vers la clientèle cible par l'établissement d'une proposition de valeur et par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de promotion intégrée.

À titre d'exemple, en 2006-07, la CCC a collaboré avec Brunet, Lebel, Léger & Associés (BLL) et la Ville de Cuenca, en Équateur, dans le cadre d'une étude de faisabilité pour un système cadastral. L'étude était financée en partie par le PCI de l'ACDI. Il en est résulté un protocole d'entente entre la CCC et la Ville de Cuenca pour la coordination d'un contrat de mise en œuvre avec DMR, filiale de consultation de Fujitsu Consulting (Canada) Inc., en partenariat avec BLL.

Avec EDC, la CCC s'est surtout efforcée de relier ses options de services de passation de contrats et d'approvisionnement de gouvernement à gouvernement aux services financiers et d'assurance d'EDC, dans l'intérêt des exportateurs canadiens. Des missions conjointes EDC-CCC en Asie, en Afrique et dans les Caraïbes se sont avérées des outils très utiles pour

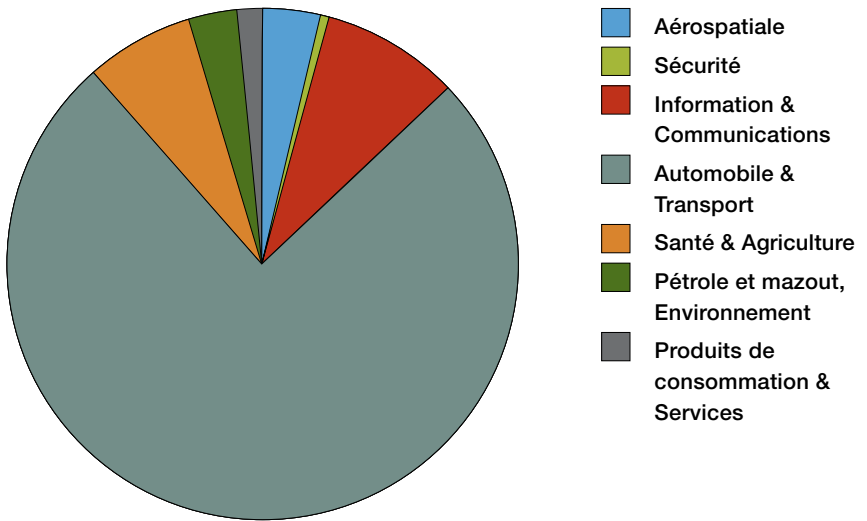


les exportateurs canadiens qui souhaitent obtenir ou mettre en marche des contrats avec les administrations publiques de pays émergents et en développement.

### Engagements en cours

Tout au long de la mise en œuvre de son modèle opérationnel renouvelé en 2006–07, la Corporation s’est appliquée à maintenir les relations et les échanges commerciaux de longue date établis à la faveur de ses transactions de financement structuré. En outre, les décisions relatives au modèle opérationnel ont tenu compte avant toute autre chose de la présence sur les marchés et des avantages concurrentiels des exportateurs canadiens réguliers. Pour respecter ses engagements existants, la CCC a travaillé en étroite collaboration avec EDC et le ministère des Finances sur le mandat et le modèle opérationnel de la Corporation en matière de financement structuré. La CCC est heureuse de pouvoir affirmer qu’elle a maintenu

## MED 2006–07 Chiffre d’affaires par groupe sectoriel



ses relations d’affaires et le volume des échanges commerciaux dans les limites du programme. Dans bien des cas, elle a même obtenu des résultats globaux supérieurs aux attentes.

### Nouvelles capacités requises

Enfin, la CCC s’était engagée à définir la synergie entre ses capacités, les services qu’elle offre et les besoins de ses clients pour renforcer ses relations de travail avec ses partenaires clés : l’ACDI, le MAECI et EDC.

**FAIT** La CCC gère des projets d’infrastructure à grande échelle pour le compte d’acheteurs gouvernementaux étrangers

**L’HISTOIRE** La CCC a signé un contrat de 413 M\$US pour la construction du nouvel aéroport international de Quito (Équateur)

La CCC est l’entrepreneur principal dans le cadre d’un contrat de gouvernement à gouvernement avec la CORPAQ, un organisme gouvernemental local, et elle aide AECON, une société de construction canadienne, pour la construction du nouvel aéroport international de Quito. Le rôle de la CCC consiste à garantir le respect des modalités du contrat et de l’échéancier du projet, ce qu’elle fait en appliquant un plan de suivi détaillé, en ayant un agent de liaison sur place et en effectuant des visites périodiques sur le terrain. La construction du nouvel aéroport international de Quito devrait être achevée en octobre 2010, soit 51 mois après le début des travaux le 12 juillet 2006.

La Corporation a honoré cet engagement en 2006–07 : elle a amélioré ses relations avec le MAECI en signant un protocole d’entente à long terme. Celui-ci fait en sorte que la CCC, le MAECI et d’autres ministères travaillent ensemble à fournir des services de passation de contrats internationaux à l’appui du Secrétariat du Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction (GTSR) et du PARCA. Le protocole définit un cadre pour l’achat de biens, de services et de matériel auprès d’entreprises canadiennes à l’appui des engagements internationaux visant à fournir une aide en nature dans certaines régions du monde.

Durant l’exercice 2006–07, en vertu de ce protocole d’entente, la CCC a travaillé avec de nombreuses entreprises canadiennes et exécuté des contrats d’aide au développement pour la Police nationale afghane (PNA), pour des organismes nationaux de protection

**FAIT** La CCC aide le gouvernement du Canada à respecter ses priorités en matière de développement

**L'HISTOIRE** Le MAECI et la CCC signent un protocole d'entente

Les ministères fédéraux qui ont des engagements internationaux et qui sont chargés de fournir de l'aide au développement ont souvent besoin d'appui pour se procurer des biens et services destinés à une utilisation finale internationale. En suivant cette tendance, l'unité des MED a confirmé la proposition de valeur des services qu'elle offre au MAECI et signé un protocole d'entente qui lui assure un rôle de soutien à la passation de contrats de biens, de services et de matériel en réponse aux besoins des projets de développement prioritaires du Ministère dans le monde.

civile dans toute l'Asie du Sud-Est et pour la Mission de l'Union africaine au Soudan.

Par ailleurs, la CCC a lancé avec le MAECI un projet pilote qui la mettra en contact avec les exportateurs canadiens partout au Canada. Par l'entremise de ce projet, mis à l'essai au bureau régional de Montréal, la CCC compte atteindre plusieurs de ses objectifs : mieux connaître les besoins des clients, promouvoir ses services auprès des exportateurs canadiens et maximiser ses résultats opérationnels. Quant à l'unité des MED, cette initiative améliorera sa capacité de cibler sa clientèle et resserrera ses liens avec ses principaux partenaires afin de mieux servir les exportateurs canadiens.

On trouvera au tableau-synthèse à l'annexe B, les engagements de l'unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement de la Corporation pour 2006-07 et de son rendement par rapport aux objectifs.

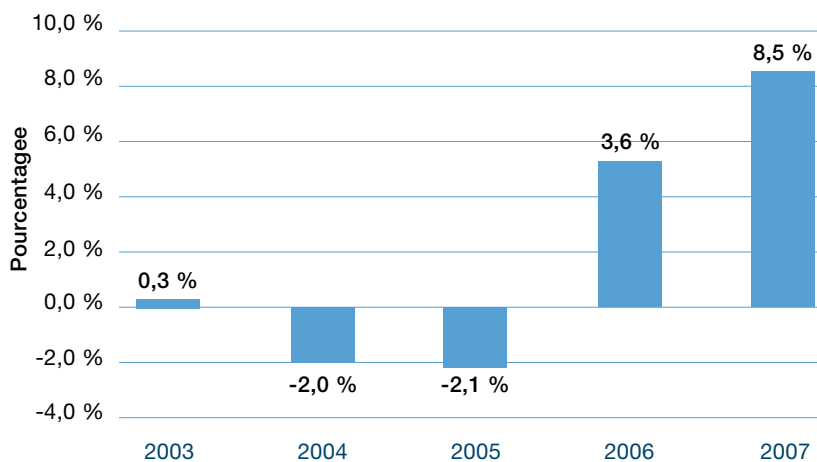
**Rendement des services généraux par rapport aux objectifs**

Pour atteindre les objectifs de la CCC, les unités opérationnelles ont reçu l'appui des services généraux de l'organisation. Un nouveau vice-président de la Stratégie et du développement organisationnel s'est ajouté

à l'équipe de direction. Il a déjà commencé à élaborer des pratiques de ressources humaines plus perfectionnées, à évaluer et à mettre en œuvre un nouveau système de planification des ressources de l'organisation (PRO) et à améliorer les processus opérationnels en fonction des besoins des unités opérationnelles. De plus, on a uniformisé la formulation des politiques en créant une unité des politiques stratégiques, mieux équipée à communiquer la proposition de valeur de la CCC à son actionnaire, ses partenaires et ses clients au moyen de messages cohérents et de renseignements commerciaux détaillés.

L'unité opérationnelle Risque et finance a poursuivi la mise en œuvre du plan d'amélioration de la gestion financière, qui comporte trois grands volets : améliorer les principaux processus de communication de l'information financière et les principales mesures de contrôle interne; examiner et améliorer les systèmes d'information financière; et préciser la responsabilité et les processus entourant la gestion financière. Approuvé par le conseil d'administration en décembre 2005, le plan doit être entièrement mis en œuvre entre janvier 2006 et décembre 2007.

**Rendement des avoirs**



Exercice terminé le 31 mars

**FAIT** La CCC a examiné son profil de risque pour se concentrer sur les projets de qualité et viser l'excellence dans ses pratiques de passation de contrats

**L'HISTOIRE** La CCC a mis au point un cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE) et organisé des colloques de formation pour amener le personnel à participer à la gestion des risques

Suivant les recommandations de la vérificatrice générale, la CCC a procédé à l'analyse de ses processus de passation de contrats et de gestion des risques. Pour préserver sa réputation d'excellence en passation de contrats internationaux, elle a élaboré un profil de ses risques d'entreprise, ce qui l'a aidée à définir son cadre de GRE. Ce cadre a servi à formuler une nouvelle approche de gestion des risques à la CCC, qui comprend : un examen de la philosophie de la Corporation et de sa tolérance à l'égard du risque, la définition des rôles et des responsabilités, l'élaboration de processus et d'outils, et la formation de tout le personnel. La CCC continuera à aborder le risque en fonction des secteurs où elle est présente, tout en analysant continuellement, et en mettant à jour au besoin, son profil à l'égard du risque.

Au cours de l'exercice 2006-07, les unités des services généraux ont eux aussi beaucoup progressé vers l'atteinte des objectifs stratégiques décrits dans le Plan d'entreprise 2006-07.

### Gouvernance

Le premier objectif général de la CCC était d'assurer une gouvernance exemplaire de l'organisme, notamment par une gestion judicieuse des ressources publiques, en visant un rendement des avoirs de 2,3 %, et un rendement de plus ou moins 5 % du budget d'exploitation. La CCC a réalisé des progrès considérables par rapport à tous ses engagements liés à la gouvernance. Le conseil d'administration a pris en considération les lignes directrices pour la régie des sociétés d'État

exposées dans le *Cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada* et se conforme entièrement à toutes les mesures pertinentes qui s'appliquent à la Corporation.

La CCC vise aussi l'excellence dans ses processus d'affaires. Par exemple, elle examine soigneusement les résultats des vérifications et prend des mesures pour combler les lacunes. Ainsi, la CCC réagit actuellement aux manquements identifiés grâce au Rapport d'examen spécial (2004) du Bureau du vérificateur général (BVG). Plus particulièrement, en 2006-07 la CCC a pris de nouvelles mesures pour renforcer ses méthodes de gestion des contrats, notamment en lançant une initiative d'amélioration des processus opérationnels.

En outre, la CCC continue à se pencher sur la gestion des risques, un thème souligné dans le Rapport d'examen spécial du BVG. En 2006-07, le cadre de GRE approuvé par le conseil d'administration en 2005-06 a été mis en œuvre. Grâce à ce cadre, l'évaluation du risque fait partie intégrante du processus de passation de contrats, et le personnel reçoit périodiquement de la formation sur la reconnaissance et la gestion des risques.

La CCC aborde aussi plusieurs aspects de la gestion d'entreprise dans le cadre de sa stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE). La Corporation a ajouté une disposition stipulant que la CCC se réserve le droit de révoquer un contrat si elle découvre que celui-ci a été obtenu par des moyens inéquitables, y compris les pots-de-vin. De plus, la CCC améliore constamment sa responsabilité interne et sa transparence. Par exemple, elle est en train d'instaurer un processus interne de divulgation des actes répréhensibles afin de veiller au respect de la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*.

En matière de politique environnementale, la CCC se conforme aux dispositions de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Lorsque les projets sont financés par l'entremise d'agences de crédit à l'exportation ou par des organisations internationales comme la Banque mondiale, la Corporation se conforme aux indicateurs environnementaux de l'OCDE. La CCC poursuivra son examen des différents champs d'intérêt de la responsabilité sociale des entreprises en 2007-08.

### Un milieu propice à un personnel très motivé et très compétent

Un autre objectif général de la CCC en 2006–07 était de créer un milieu propice à un personnel très motivé et très compétent. La Corporation a pris des engagements spécifiques à cet égard, notamment d'accroître l'évaluation favorable par les employés de l'environnement interne et d'élaborer des cadres pour analyser la participation des employés et la productivité des effectifs.

La CCC procède actuellement à une mise à jour de sa stratégie des ressources humaines. La CCC poursuit son objectif d'établir une culture d'excellence, d'engagement et de travail d'équipe. Cette stratégie renouvelée devrait orienter les mesures de planification de la relève, de gestion du savoir et d'acquisition de compétences et de capacités stratégiques à long terme et permettre d'harmoniser les politiques et les procédures de ressources humaines à l'avenir.

### Partenariats efficaces

Le troisième objectif général, mais aussi fondamental, de la CCC était d'établir des partenariats efficaces avec ses partenaires clés en élaborant un cadre d'analyse et de mesure de l'efficacité de ses relations critiques avec ses partenaires et ses clients.

En 2006–07, la CCC a procédé à l'examen systématique de ses partenariats, tant à l'intérieur de ses unités opérationnelles, comme mentionné plus haut, que sur le plan général. Elle a mis fin à certains partenariats, qui ne s'inscrivaient plus dans son orientation stratégique resserrée. En d'autres cas, là où le partenariat s'inscrivait dans son orientation stratégique resserrée, la CCC s'est efforcée de les améliorer et de jeter les bases de solides relations à long terme.

**FAIT** La CCC travaille avec d'autres ministères et organismes fédéraux à offrir les meilleurs services possibles aux exportateurs canadiens

### L'HISTOIRE Prix d'excellence de la fonction publique pour le Délégué commercial virtuel

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a décerné à la CCC le Prix d'excellence collectif pour l'élaboration de services en ligne axés sur la clientèle. Ce prix récompense la CCC pour le système de Gestion électronique des relations avec la clientèle (GeRC) et le Délégué commercial virtuel (DCV), deux services créés grâce à un partenariat entre la CCC, le MAECI, EDC et Agriculture et Agroalimentaire Canada. Par ailleurs, la CCC a reçu un Prix d'excellence dans la prestation de services à la clientèle pour son apport au groupe de travail sur le DCV. Ces initiatives témoignent de l'approche concertée qui existe entre les ministères et organismes fédéraux pour améliorer la coordination des services offerts aux exportateurs canadiens au moyen d'un guichet unique.

Par exemple, elle a travaillé avec le MAECI et EDC à un protocole d'entente sur des initiatives conjointes d'expansion des affaires et de partage d'information afin de créer des solutions uniformes pour appuyer les exportateurs et investisseurs canadiens. La CCC s'est également penchée sur sa proposition de valeur à l'intention de ses clients, et elle a commencé à l'intégrer dans ses produits et services de communication. La Corporation a également tissé des liens plus étroits avec les autres ministères et organismes du gouvernement par l'entremise de ses activités au sein de la nouvelle initiative du groupe GOTS (Government On-line Trade Services). Comme elle a redéfini son approche, la CCC en profite pour examiner sa façon de mesurer la valeur de ce qu'elle offre à ses clients.

### Processus opérationnels et mesures de rendement

Enfin, la CCC s'était engagée à élaborer des processus opérationnels bien établis et des mesures de rendement significatives. La Corporation a réussi à clarifier ses processus opérationnels. En 2006–07, la Corporation en a amorcé l'évaluation, à la faveur de l'analyse et de la mise en œuvre d'un nouveau système de PRO pour remplacer le système actuel. L'objectif visé est d'uniformiser les processus tout en y intégrant des pratiques exemplaires. Un important volet du PRO, l'établissement de mesures de rendement, sera mis en œuvre en 2007–08.

On trouvera au tableau-synthèse à l'annexe C, les engagements généraux de la Corporation pour 2006–07 et de son rendement par rapport aux objectifs.

# COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

## Faits saillants

Pour le deuxième exercice financier consécutif, la CCC a affiché un excédent d'exploitation en 2006-07. Cet excédent de 3,5 M\$ a été le plus important des 15 derniers exercices et représente une augmentation de 142,6 % par rapport à l'exercice de l'année précédente. Ceci a été atteint malgré des coûts contractuels supplémentaires et des frais connexes plus élevés que la normale. La CCC a perçu un niveau record de frais de service, dépassant de près de 0,9 M\$ (11,7 %) les résultats de 2005-06, tout en réduisant considérablement ses frais d'administration en une année de transformation interne. De plus, la gestion efficace des flux de trésorerie, qui a rehaussé l'encaisse, combinée à des taux de rendement des placements plus élevés que prévus, ont donné lieu à des revenus d'intérêt de 2,6 M\$, les plus élevés des six derniers exercices.

On trouvera ci-après une analyse plus détaillée de la situation financière de la CCC en 2006-07.

## Revenus

Les opérations commerciales comprennent les sommes facturées par la CCC pour le travail effectué dans le cadre des contrats signés en cours, les frais de service et les revenus du service d'escompte des créances offert aux exportateurs. La valeur de ces opérations a augmenté de 71,7 M\$ (6,7 %) par rapport à l'exercice précédent malgré l'appréciation du dollar canadien, qui a réduit la valeur et le rendement des projets facturés en dollars américains. Les facturations, qui représentent plus de 99,0 % des opérations commerciales, ont été plus élevées qu'au dernier exercice en raison des livraisons liées à deux contrats importants signés vers la fin de 2005-06 et

de quelques autres contrats d'envergure signés en 2006-07, pour lesquels les délais de livraison étaient serrés.

La marge brute est constituée des opérations commerciales et des coûts reliés aux opérations commerciales. Les coûts reliés aux opérations commerciales englobent les coûts pour les facturations reliées aux travaux effectués par les exportateurs canadiens dans le cadre de contrats en cours et compensés en leur totalité par les facturations de la CCC. Les frais de service sont la composante principale de la marge brute et constituent 93,0 % du total. Ceux-ci ont dépassé les frais de service de 2005-06 par 0,9 M\$. Des droits totaux de 8,5 M\$, 3,5 M\$ (41,0 %) ont été générés grâce aux ententes de service d'approvisionnement dans le cadre de projets reliés à la défense, tandis que 2,7 M\$ (31,3 %) ont été générés par les transactions de financement structuré.

Les revenus nets constitués de la marge bénéficiaire brute, des gains d'intérêt nets et des pertes sur les opérations de change, ont augmenté de 1,3 M\$ par rapport au dernier exercice, ce qui représente en moyenne annuelle une augmentation de 12,6 %. En plus de l'augmentation de la marge bénéficiaire brute, une partie de cette augmentation est attribuable aux gains d'intérêt supérieurs réalisés par la CCC grâce

## Analyse de l'état des résultats

### Résultats sommaires des opérations

Bénéfice net	2006-07 (M\$)	2005-06 (M\$)
Opérations commerciales	1 136,6 \$	1 064,9 \$
Marge brute	9,1 \$	8,3 \$
Revenus nets	11,4 \$	10,1 \$
Dépenses totales	24,9 \$	24,9 \$
Crédit parlementaire	16,9 \$	16,2 \$
Résultats nets des opérations	3,5 \$	1,4 \$



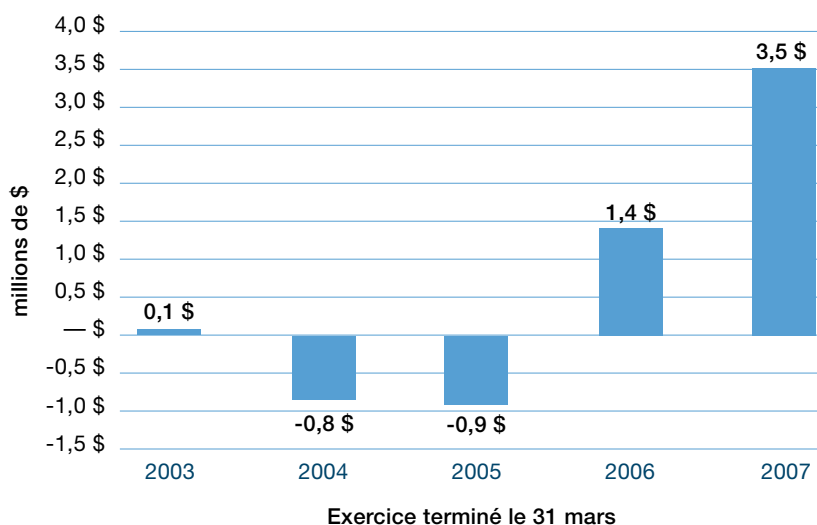
à la gestion efficace de ses activités de recouvrement des créances et à une meilleure utilisation de ses flux de trésorerie, qui a donné des soldes de trésorerie plus élevés que prévu. Avec des taux de rendement des placements supérieurs aux prévisions, la CCC a réalisé ses gains d'intérêt les plus élevés depuis 2000-01. En 2006-07, les gains d'intérêt ont augmenté de 0,6 M\$ (30,4 %) par rapport à 2005-06. Ces hausses ont été compensées par la perte sur les opérations de change de 0,4 M\$, le dollar canadien s'étant apprécié par rapport à la devise américaine, passant de 0,8562 USD (1,1680 CAD) au 1er avril 2006 à 0,8661 USD (1,1546 CAD) au 31 mars 2007.

### Dépenses

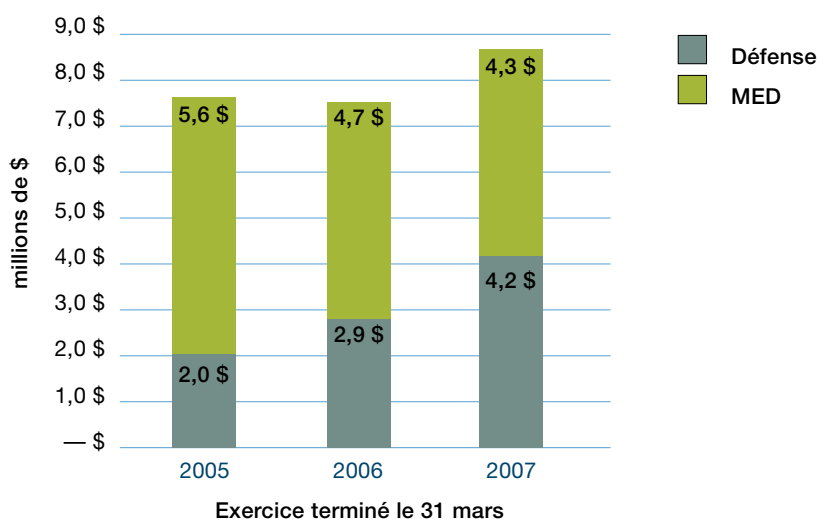
En 2006-07, les dépenses totales étaient de 24,9 M\$, un montant égal à celui de 2005-06. Les frais d'administration ont été inférieurs de 0,6 M\$, mais ils ont été compensés par une hausse de 0,6 M\$ des coûts contractuels supplémentaires et des frais connexes. Voici certains des éléments constituant les dépenses administratives :

- >> L'effectif de la CCC, composé de 101 employés permanents et temporaires très expérimentés, qualifiés et motivés, a coûté 9,4 M\$, soit environ le même montant qu'au dernier exercice.
- >> En 2006-07, les frais de service perçus par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada sur les activités de base en vertu de l'APPD ont été négociés à 4,0 M\$. En plus de cette somme, 0,3 M\$ ont été versés pour la participation de TPSGC à des projets spéciaux. Les frais totaux, de 4,3 M\$, ont été inférieurs de 20,9 % à ceux de 2005-06.

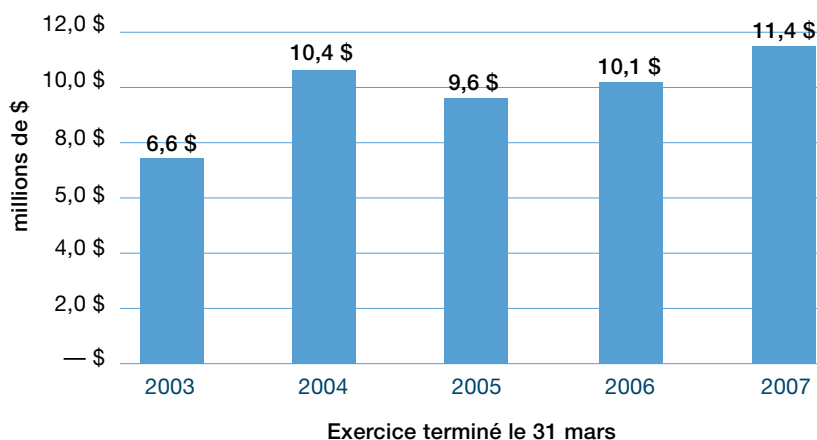
## Résultats opérationnels



## Frais de service par unité opérationnelle



## Revenu net



- >> La location des locaux a coûté 1,3 M\$, soit 0,1 M\$, ou une augmentation de 10,2 %, de plus qu'en 2005-06 en raison des augmentations reliées aux impôts fonciers et aux commodités.
- >> Les consultants embauchés en plus de l'effectif de la CCC pour exécuter des mandats exigeant des compétences particulières ont coûté 1,1 M\$, soit le même montant qu'en 2005-06.
- >> Les frais de déplacement, engagés surtout pour les besoins opérationnels, afin d'obtenir ou de gérer les contrats internationaux de la CCC, se sont chiffrés à 1,1 M\$, soit 0,4 M\$ (56,9 %) de plus que le montant dépensé en 2005-06. L'augmentation est due aux déplacements reliés à la gestion des contrats pour quelques gros contrats et les activités d'expansion des affaires.
- >> L'amortissement des actifs immobilisés associés au système informatique et aux améliorations locatives de la CCC s'est chiffré à 0,8 M\$, soit le même montant qu'en 2005-06.
- >> Le matériel informatique, le logiciel et les coûts de soutien, abstraction faite des coûts du personnel ou des consultants en informatique compris dans l'effectif de la CCC, ont représenté des dépenses de 0,7 M\$, soit 0,1 M\$ (21,0 %) de plus que le montant dépensé en 2005-06.
- >> Les frais reliés aux initiatives de ressources humaines et de formation se sont élevés à 0,4 M\$, soit le même montant qu'en 2005-06.
- >> Les frais de télécommunication, de messagerie et de traduction se sont élevés à 0,2 M\$, soit le même montant qu'en 2005-06.
- >> Les dépenses diverses, dont celles reliées aux communications et publications, à la rémunération du conseil d'administration et les assurances se sont élevées à 0,7 M\$, soit 0,1 M\$ (20,4 %) de moins que le montant dépensé en 2005-06.

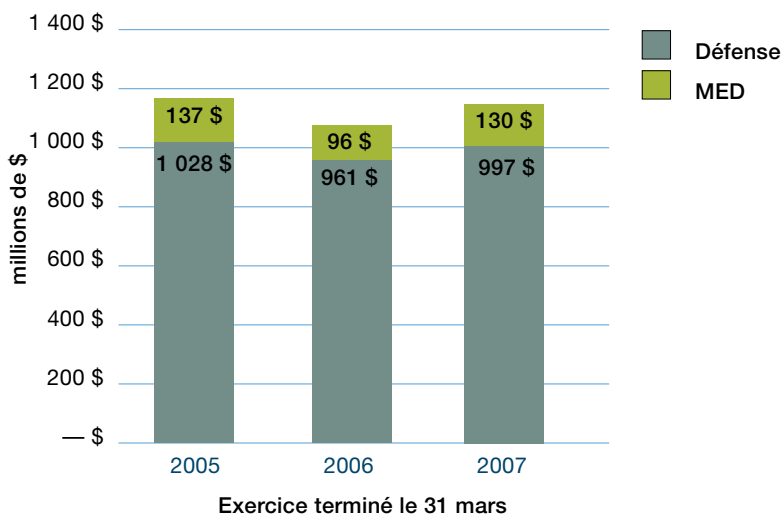
Les coûts contractuels supplémentaires et les frais connexes étaient de 4,9 M\$, une augmentation de 0,6 M\$ à ceux de 2005-06. Le montant de 4,9 M\$ a été déterminé après le nouvel établissement des coûts estimatifs de règlement des contrats douteux ou contestés des exercices antérieurs.

La CCC exerce un contrôle étroit sur ses dépenses administratives. Le ratio des dépenses administratives sur les opérations commerciales, qui mesure son efficacité en la matière et dont l'objectif est de ne pas dépasser 2 %, a été atteint au cours de cet exercice tout comme en 2005-06.

#### Crédit parlementaire

En 2006-07, le crédit parlementaire de la CCC s'est élevé à 16,9 M\$, soit 0,7 M\$ de plus que l'exercice précédent. La CCC a en effet reçu des fonds supplémentaires de 0,9 M\$ pour financer les règlements négociés avec ses syndiqués, y compris des montants rétroactifs pour les exercices 2003-04, 2004-05 et 2005-06. Cette somme a été compensée en partie par une réduction de 0,2 M\$, qui représente la contribution de la CCC au Comité d'examen des dépenses de l'ensemble du gouvernement.

### Facturation par unité opérationnelle





## Analyse du bilan

### Situation financière sommaire

Sommaire	2006-07 (M\$)	2005-06 (M\$)
Actif total	560,4 \$	332,0 \$
Passif total	516,4 \$	291,5 \$
Avoir du Canada	44,0 \$	40,5 \$

L'actif total de la CCC s'élevait à 560,4 M\$ au 31 mars 2007, ce qui représente une hausse de 68,8 % par rapport au 31 mars 2006.

Historiquement, quelques gros contrats représentent une part importante du solde. Ce fut le cas en 2006-07 : 152,3 M\$ (84,3 %) des 180,6 M\$ en avances des clients étaient liées aux ventes à la Norvège, aux Pays-Bas et à l'Équateur (pour la construction de l'aéroport international de Quito). Une part importante de ces avances, soit 121,8 M\$, a été transférée aux exportateurs canadiens et explique la hausse importante de l'actif, plus précisément les avances aux fournisseurs.

À titre d'intermédiaire commercial international, la CCC compense en grande partie ses actifs liés au commerce par des engagements équivalents. Les comptes débiteurs des clients étrangers et les paiements progressifs aux exportateurs canadiens sont normalement compensés par les comptes créditeurs et les charges à payer aux exportateurs canadiens, de même que par les paiements progressifs des clients étrangers. En 2006-07, 37,2 % de l'augmentation de 77,8 M\$ des créances était due aux opérations associées à un

seul contrat avec le DoD américain pour la livraison de véhicules blindés légers.

De temps à autre, la CCC a besoin d'autres fonds de roulement pour combler les écarts temporaires entre ses créditeurs et créances. La loi confère à la CCC le pouvoir d'emprunter commercialement jusqu'à concurrence de 90 M\$, ce qui lui donne la souplesse nécessaire pour gérer de tels écarts.

Les immobilisations de la CCC ont diminué de 0,8 M\$ en 2006-07 en raison de l'amortissement de son actif. La Corporation n'a fait aucune acquisition d'immobilisations en 2006-07.

La provision pour coûts contractuels supplémentaires et connexes de la CCC a augmenté de 2,3 M\$ en 2006-07. La hausse de 4,9 M\$ de la provision a été compensée par des décaissements connexes de 2,6 M\$ pour le règlement des contrats non exécutés par les exportateurs canadiens.

En 2006-07, la valeur de l'avoir du gouvernement du Canada dans la CCC était de 44,0 M\$, une augmentation de 3,5 M\$ (pour plus de détails, voir l'analyse de l'état des résultats). L'avoir

de la CCC constitue une sûreté contre le risque commercial normal lié à son portefeuille de contrats non exécutés (environ 1,9 milliard de dollars au 31 mars).

### Activités d'exploitation

En 2006-07, les activités d'exploitation de la CCC lui ont fourni 47,7 M\$ en espèces, contre 7,8 M\$ en 2005-06. Cette importante augmentation provient principalement de deux sources. En premier lieu, une part d'environ 24,1 M\$ (50,6 %) représente les apports en espèces qui peuvent survenir lorsque les paiements anticipés effectués par les gouvernements étrangers aux exportateurs canadiens sont retenus par mesure d'atténuation des risques, puis libérés après la livraison des produits ou services visés par le contrat. Dans certains cas, l'intérêt couru sur les sommes retenues est versé à l'exportateur canadien. Une autre part de 15,4 M\$ (32,3 %) résulte des écarts temporaires entre les entrées de fonds dans les débiteurs de la CCC et les décaissements de ses comptes créditeurs. L'écart entre débiteurs et créditeurs, plus important qu'au dernier exercice, confirme que la CCC a amélioré ses méthodes de recouvrement des créances.

### Activités d'investissement

La Corporation n'a fait aucune acquisition d'immobilisations en 2006-07.

### Comparaison avec le Plan d'entreprise 2006-07 à 2010-11

La CCC a connu une année positive en 2006-07 du point de vue de la production de revenus. Elle a dépassé de 1,7 M\$ (23,8 %) son objectif de marge bénéficiaire brute, établi à 7,4 M\$, confirmant ainsi la valeur de ses services et de son savoir-faire pour les exportateurs canadiens et les partenaires gouvernementaux soucieux d'assurer la réussite de leurs projets. En particulier, la Corporation a dépassé son objectif de revenus tirés des frais de service, établi à 6,6 M\$; ces frais ont totalisé

## Évolution de la situation financière

### Sommaire des flux de trésorerie

Fonds de trésorerie utilisés	2006-07 (M\$)	2005-06 (M\$)
Activités d'exploitation	47,7 \$	7,8 \$
Activités d'investissement	— \$	(1,4) \$
Effet des variations du taux de change sur la trésorerie	(0,4) \$	(0,2) \$

Au 31 mars 2007, les dépôts en espèces et à court terme ont augmenté de 47,3 M\$ par rapport à l'exercice précédent.

8,5 M\$ au cours de leur cinquième année de mise en œuvre, soit plus que leur niveau record d'il y a deux ans. Le revenu d'intérêts net a aussi dépassé de 0,9 M\$ les prévisions, principalement grâce à des mesures améliorées de recouvrement des créances, qui ont réduit les coûts d'emprunts commerciaux de la CCC, et à une utilisation efficace de ses flux de trésorerie, qui a permis de soutenir des soldes de trésorerie plus importants que prévu pour les placements en cours d'exercice. Les produits des taux d'intérêt ont aussi été plus importants que prévu au cours de l'exercice.

Des programmes conçus à cet effet ont permis de réduire au minimum les pertes sur les opérations de change, mais la CCC a néanmoins affiché une perte plus importante que prévue à ce chapitre. Le dollar canadien s'est apprécié par rapport à la devise américaine, passant de 0,8562 USD (1,1680 CAD) au 31 mars 2006 à 0,8661 USD (1,1546 CAD) au 31 mars 2007.

Les coûts contractuels supplémentaires et connexes ont dépassé de 2,3 M\$ les niveaux prévus, en raison des problèmes liés à un contrat signé avant 2003. La CCC continuera à renforcer ses processus internes afin de mettre en place des mesures optimales de surveillance et de gestion des risques pour tous ses contrats.

## Perspectives pour 2007-08 dans le Plan d'entreprise

La CCC prévoit réaliser un excédent d'exploitation de 2,9 M\$ en 2007-08, soit 1,9 M\$ de plus que ce qui était prévu en 2006-07, mais 0,6 M\$ de moins que les résultats réels de 2006-07.

En 2007-08, on s'attend à des revenus nets de 11,2 M\$, soit 0,2 M\$ de moins que les résultats atteints en 2006-07. On s'attend à ce que les frais perçus par la CCC pour les projets reliés aux transactions d'accords de services d'approvisionnement pour la défense augmentent de 1,0 M\$, par rapport aux résultats atteints en 2006-07, mais seront compensés par une diminution de 1,3 M\$ sur les frais reliés aux transactions de financement structuré de la CCC. Les gains d'intérêt devraient rester au même niveau qu'en 2006-07.

En ce qui a trait aux dépenses de la CCC, les coûts contractuels supplémentaires et connexes devraient être de 2,5 M\$ d'après le taux de pertes historique de la Corporation. Les frais de service versés à TPSGC devraient atteindre près de 4,5 M\$, ce qui est conforme aux résultats réels de 2006-07. À 17,4 M\$, les autres dépenses d'exploitation prévues seront plus importantes que les dépenses réelles de 2006-07 (15,7 M\$). Leur niveau relativement faible en 2006-07 était dû au fait que la direction de la CCC a concentré ses efforts sur la dotation des postes prévus et l'acquisition des ensembles de compétences nécessaires pour offrir efficacement ses services, en plus de reconceptualiser et de repositionner l'unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement. La CCC n'a donc pas entièrement dépensé ses budgets de ressources humaines, de déplacements et de développement organisationnel en 2006-07.

Le crédit parlementaire de la CCC en 2007-08 s'élève à 16,2 M\$. Ce chiffre comprend la dernière portion d'une réduction progressive des crédits qui représentait la contribution de la CCC aux réductions pangouvernementales du Comité d'examen des dépenses et une augmentation octroyée à la CCC par les représentants du Conseil du Trésor au titre des négociations collectives.

## Gestion des risques :

### Aperçu

Depuis plus de 60 ans, la Corporation soutient avec succès les exportateurs canadiens par ses services au commerce international. Ce faisant, elle a établi une culture de gestion des risques à la fois forte et évolutive. En s'acquittant de son mandat, la Corporation assume des risques commerciaux qui pourraient considérablement réduire sa capacité d'atteindre ses objectifs à court et à long terme. Il est impossible d'éliminer complètement de tels risques, mais la Corporation s'efforce, de par ses stratégies, d'en atténuer la portée grâce à des processus de gestion des risques qu'elle applique dans ses opérations quotidiennes et dans ses projets et initiatives.

Plus précisément, la CCC gère trois catégories de risques distinctes : les risques stratégiques, les risques opérationnels et les risques liés aux fonctions de structuration et de certification des contrats (pré-contrat) et les fonctions de gestion des contrats et à l'approvisionnement (post-contrats). Pour mieux relier ces risques à ces objectifs globaux, la CCC poursuit la mise en œuvre d'un programme de gestion des risques d'entreprise (GRE). Pendant la première phase, qui a bénéficié d'une participation et d'un soutien importants de la part du conseil d'administration, on a élaboré le cadre global de GRE. Ce cadre décrit comment la CCC détermine et contrôle sa propension à prendre des risques et sa tolérance au risque. On y indique aussi les principes de base,

les responsabilités et les stratégies qui ont été adoptés pour gérer ces risques. Le cadre souligne l'engagement de la CCC envers l'amélioration continue de ses pratiques de gestion des risques. Pendant la deuxième phase de la mise en œuvre (en cours), on doit recueillir des données sur le risque auprès des unités opérationnelles, les regrouper, puis les comparer au Plan d'entreprise de la CCC. Enfin, la Corporation doit s'assurer que le programme de GRE est dûment mis à jour et que des améliorations continues liées à la gestion du risque sont appliquées à l'échelle de la Corporation.

### *Gouvernance en matière de risques*

Le conseil d'administration a la responsabilité générale de s'assurer que le programme de gestion des risques de la Corporation est à jour et efficace et procède à un examen annuel du programme. La direction de la CCC se doit d'élaborer les structures, les politiques et les procédures de gestion des risques à faire approuver par le président de la Corporation, puis par le conseil. Cette tâche est facilitée par la « table du risque » (un comité), dont le mandat est de conseiller le président en matière de gestion des risques. Plus précisément, la table du risque vérifie si le cadre de GRE est instauré et appliqué comme il se doit pour que les processus décisionnels tiennent compte des risques.

### **Catégories de risques : Risques stratégiques**

En élaborant le Plan d'entreprise, la direction et le conseil passent en revue les risques qui pourraient contrecarrer la réalisation des objectifs généraux de la CCC. Ces risques élevés entrent dans la catégorie des « risques stratégiques ». Ce sont :

#### *Les risques liés au mandat de la CCC :*

Ce sont les risques qui se rapportent aux activités commerciales de la CCC qui pourraient être hors-mandat. Afin d'atténuer ce risque, la CCC a reporté son attention sur les marchés de la défense et de certains gouvernements étrangers. Elle a aussi rationalisé ses programmes pour éviter les chevauchements avec les services d'autres sociétés d'État. L'ensemble des services qu'elle offre s'inscrit donc très bien dans son mandat. Les nouveaux services font l'objet d'un examen par le Comité des initiatives commerciales du conseil d'administration, qui s'assure qu'ils correspondent aussi au mandat de la CCC.

#### *Les risques liés aux structures de la CCC :*

Pour atteindre ses objectifs, la Corporation doit s'assurer qu'elle a en place la structure et/ou le capital nécessaire. Au cours de l'année, la restructuration des activités de l'organisation de la Défense de la Corporation a été complétée. Durant cette restructuration, qui a débuté en 2006-07, les activités pré- et post-contrats ont été séparées, pour accroître les économies et renforcer l'attribution des responsabilités et les contrôles internes.

#### *Les risques liés à la réputation de la CCC :*

La réputation de la CCC peut être entachée par des événements qui ternissent son image de marque ou par de mauvaises communications avec son actionnaire. Pour atténuer ces risques, on a amorcé une stratégie de communication qui fait en sorte que l'actionnaire reçoit l'information générale de la CCC efficacement et en temps utile.

#### *Les risques liés à l'environnement commercial de la CCC :*

L'évolution de la situation économique et de la conjoncture et les changements au sein des organismes partenaires ou dans les pratiques bancaires ou d'assurance ont une incidence sur l'utilisation et la valeur des services

de la CCC pour les exportateurs canadiens. La CCC a consacré beaucoup de temps cette année à renforcer ses liens avec ses partenaires clés. Le risque d'une telle stratégie est que la capacité de la Corporation d'atteindre ses objectifs dépende en partie des intentions de ses partenaires.

#### **Risques opérationnels**

Chaque unité opérationnelle et fonctionnelle de la Corporation gère les risques reliés à son personnel, ses informations et ses processus. Ces risques sont assumés par les vice-présidents des unités opérationnelles et fonctionnelles. L'équipe de GRE assure une surveillance et offre son soutien au besoin.

#### *Les risques liés au personnel :*

Les risques liés au personnel comprennent les lacunes au niveau du nombre de personnes et/ou des compétences requises pour rencontrer les attentes des clients et les objectifs globaux de l'organisation. Pour atténuer ce risque, la Corporation a réussi à recruter de l'extérieur un grand nombre de personnes expérimentées, qualifiées et motivées. Elle a aussi réussi à promouvoir à l'interne tout en restructurant l'organisation et en augmentant les capacités au sein des unités fonctionnelles. Ces nouveaux employés ont rehaussé la capacité de la Corporation d'axer ses efforts futurs sur l'amélioration des procédés administratifs.

#### *Les risques liés à l'information :*

Si l'on ne garantit pas l'accès à un système informatique capable de générer les données requises de manière efficace et efficiente, il y a un risque lié à l'information. L'an dernier, la Corporation a poursuivi l'examen de son principal système d'information. À la suite de cet examen, on a recommandé au conseil de remplacer le système par un produit plus efficace et efficient. La mise en œuvre aura lieu en 2007-08.

#### *Les risques liés aux processus :*

Les organisations ont des systèmes et des processus en place pour fournir des conseils au personnel, contrôler les transactions financières et gérer l'information de manière efficiente. Si ces systèmes ou processus échouent, la CCC pourrait réaliser des pertes financières ou utiliser ses ressources de manière inefficace. Deux examen/vérifications internes des principales activités de passation de contrats de la Corporation ont été menés en cours d'exercice. Ils concernaient : 1) la certification et la signature des contrats et 2) la gestion des contrats. Ces examen/vérifications ont porté sur les domaines où il serait possible d'améliorer les processus de la Corporation. Depuis, la direction a pris les mesures appropriées pour mettre en œuvre les recommandations. La majeure partie de cette tâche aura lieu en 2007-08.

#### **Risques liés aux activités pré- et post- pour la passation de contrats et d'approvisionnements**

La Corporation est sensible au besoin de protéger l'argent des contribuables par une gestion prudente et efficace des risques de ses opérations commerciales, particulièrement ses contrats d'exportation et autres activités d'approvisionnement. Dans ces opérations, on tient compte des secteurs de risques suivants :

#### *Les risques contractuels :*

Ces risques sont liés aux conditions comprises au sein des contrats domestiques et étrangers de la CCC. Différents types de projets requièrent des conditions qui peuvent mener à une augmentation du risque attribué à la Corporation. Des exigences contractuelles plus sévères ont été mises en place au cours de l'exercice pour atténuer ce risque.

#### *Les risques liés au rendement :*

On classe dans cette catégorie les risques que les exportateurs appuyés par la Corporation ne livrent pas les biens et services prévus dans les conditions générales de leurs contrats avec les acheteurs étrangers. L'abandon graduel du programme de paiements progressifs et la concentration des activités sur les fournisseurs plus solides ont réduit le risque global du portefeuille de contrats.

#### *Les risques liés au crédit étranger :*

Ce sont les risques qu'une partie étrangère ne respecte pas son obligation de payer pour les biens ou les services prévus dans son contrat avec la Corporation. La Corporation transige avec les gouvernements étrangers et les organismes commerciaux ayant une cote de crédit AAA ou plus élevée. Lorsque la cote de crédit est inférieure à AAA, elle exige des garanties de paiement. Dans tous les autres cas, la Corporation transfère le risque de crédit à l'exportateur. Souvent, celui-ci fait appel aux services de financement et d'assurance d'Exportation et développement Canada pour atténuer ces risques de crédit.

#### *Le risque de change lié aux contrats d'exportation :*

Étant donné la variation des cours du change dans le temps, les exportateurs dont les contrats sont dans une devise étrangère courent le risque de voir baisser leurs revenus en dollars canadiens. La Corporation transfère ce risque à l'exportateur par le mécanisme des contrats correspondants : elle ne paye l'exportateur que dans la devise du contrat signé avec l'acheteur étranger.

## Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

Les états financiers de la Corporation commerciale canadienne et tous les éléments d'information inclus dans ce rapport annuel relèvent de la responsabilité de la direction. Les états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada à partir des meilleures estimations et du jugement éclairé de la direction, le cas échéant. L'information financière présentée ailleurs dans le rapport annuel concorde avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs 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* et aux règlements administratifs de la Corporation.

Le Comité de vérification supervise les responsabilités de la direction consistant à tenir des systèmes de contrôle conve- nables et à assurer la qualité de l'information financière. Le Comité de vérification rencontre la direction et les vérificateurs internes et externes pour s'assurer que ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et pour aborder les questions con- cernant la vérification, les contrôles internes et autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au conseil d'administration, qui à son tour, a examiné et approuvé les états financiers.

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

Le président et chef de la direction,



John McBride

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



Michel Houle, CMA

Ottawa, Canada  
Le 25 mai 2007

# Rapport du vérificateur



Auditor General of Canada  
Vérificatrice générale du Canada

Au ministre du Commerce international

J'ai vérifié le bilan de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 2007 et les états des résultats et bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Corporation. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

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

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Corporation au 31 mars 2007 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Corporation dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et aux règlements administratifs de la Corporation.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Douglas G. Timmins, CA  
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada  
Le 25 mai 2007





# États financiers et notes

## Bilan

31 mars (en milliers de dollars)

2007

2006

### Actifs

Trésorerie (note 4)	109 961 \$	62 650 \$
Créances (note 5)	257 086	179 266
Créance du gouvernement du Canada (note 14)	—	1 149
Avances aux exportateurs canadiens	140 458	28 411
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	51 457	58 297
	558 962	329 773
Immobilisations (note 6)	1 396	2 238
	560 358 \$	332 011 \$

### Passifs

Créditeurs et charges à payer (note 5)	276 017 \$	182 838 \$
Avances des clients étrangers	180 575	44 397
Paiements progressifs des clients étrangers	50 091	56 833
Provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes (note 9)	8 697	6 431
	515 380	290 499
Avantages sociaux futurs (note 7)	991	977
	516 371	291 476

Obligations contractuelles, éventualités et engagements (notes 8, 10 et 15)

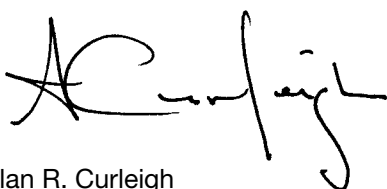
### Avoir du Canada

Surplus d'apport (note 1)	28 000	28 000
Bénéfices non répartis	15 987	12 535
	43 987	40 535
	560 358 \$	332 011 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé :

Le président du conseil d'administration,



Alan R. Curleigh

Le président du Comité de vérification,



Norman A. Turnbull, CA



## État des résultats et bénéfices non répartis

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)

2007

2006

### Revenus

Opérations commerciales (note 11)	1 136 614 \$	1 064 941 \$
Moins : coût des opérations commerciales	1 127 481	1 056 634

Marge brute	9 133	8 307
-------------	-------	-------

Revenu d'intérêts net	2 633	2 020
-----------------------	-------	-------

Perte de change	(385)	(224)
-----------------	-------	-------

Revenus nets	11 381	10 103
--------------	--------	--------

### Dépenses

Coûts contractuels supplémentaires et frais connexes (note 9)	4 872	4 272
---	-------	-------

Frais d'administration (note 12)	19 980	20 590
----------------------------------	--------	--------

Total des dépenses	24 852	24 862
--------------------	--------	--------

Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires	(13 471)	(14 759)
--	----------	----------

Crédits parlementaires (note 14)	16 923	16 181
----------------------------------	--------	--------

Résultats d'exploitation nets	3 452	1 422
-------------------------------	-------	-------

Bénéfices non répartis au début de l'exercice	12 535	11 113
---	--------	--------

Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	15 987 \$	12 535 \$
---	-----------	-----------

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)

2007

2006

### Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation

Recettes des clients étrangers	1 179 098 \$	1 066 807 \$
Intérêts reçus	2 633	2 020
Frais de service et autres revenus reçus	9 133	8 307
Paiements aux exportateurs canadiens	(1 142 111)	(1 064 347)
Paiements administratifs	(19 144)	(20 035)
Crédits parlementaires	18 072	15 038
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	47 681	7 790

### Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Vente (achat) d'immobilisations	15	(1 369)
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'investissement	15	(1 369)

Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie	(385)	(224)
Augmentation de la trésorerie	47 311	6 197
Trésorerie au début de l'exercice	62 650	56 453
Trésorerie à la fin de l'exercice	109 961 \$	62 650 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## Notes afférentes aux états financiers

31 mars 2007

### 1. Nature, organisation et financement

La Corporation commerciale canadienne (« la Corporation ») a été établie en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« la loi ») et est une société d'État mandataire figurant dans la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Corporation agit généralement comme maître d'œuvre lorsque des gouvernements étrangers, des organisations internationales ou des acheteurs étrangers du secteur privé veulent acheter des produits et services du Canada par l'entremise du gouvernement canadien. La Corporation établit des contrats avec ces clients étrangers ainsi que des contrats d'approvisionnement correspondants avec des exportateurs canadiens.

Le Parlement a fourni à la Corporation 28 millions de dollars comme surplus d'apport. Chaque année, les activités de la Corporation sont financées principalement par une combinaison de crédits parlementaires, de revenus d'intérêts, de recouvrement des coûts, de droits de services et de revenus d'escompte des créances.

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

### 2. Principales conventions comptables

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Voici un sommaire des principales conventions comptables :

#### a) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada exige que la direction établisse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs déclarés et l'information à fournir sur les actifs et les passifs éventuels à la date des états financiers, ainsi que les montants des revenus et dépenses déclarés au cours de l'exercice. Les estimations les plus importantes de la direction se situent au niveau de la provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes ainsi que la provision pour avantages sociaux futurs. Les résultats réels pourraient différer de façon significative de ces estimations car des facteurs influant sur la capacité des exportateurs canadiens de s'acquitter de leurs contrats varient, où il y a des changements au taux d'escompte de la Corporation et une augmentation des taux de rémunération. Tous changements aux estimations sont reflétés dans les états financiers au cours de l'exercice où ils sont identifiés.

#### b) Contrats

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

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

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

Avant la modification de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* le 19 avril 2002, la Corporation pouvait uniquement recouvrer les coûts directement engagés lors de l'obtention des contrats internationaux spécifiques. Les montants recouverts pour les contrats internationaux signés avant cette date sont comptabilisés à titre de revenus d'opérations commerciales lorsque :

- 1) les livraisons ont été effectuées par l'exportateur canadien; ou
- 2) l'exportateur canadien a réalisé une partie substantielle du travail dans le cas de paiements progressifs.

À l'entrée en vigueur de cette modification à la loi, la Corporation a été autorisée à imposer des droits commerciaux pour ses services. Les droits commerciaux générés pour les contrats internationaux signés à compter du 19 avril 2002 sont comptabilisés comme des revenus d'opérations commerciales lorsque les services sont rendus.

La Corporation offre également, dans certains cas, des paiements anticipés sur des montants dus aux exportateurs canadiens moyennant certains frais. Ce revenu d'escompte provient d'un pourcentage déterminé pouvant varier de 0,03 % pour un paiement anticipé d'un jour jusqu'à 1,32 % pour une période de 40 jours. Les revenus d'escomptes sont comptabilisés dans les revenus d'opérations commerciales lorsque les services sont fournis aux exportateurs canadiens.

Enfin, la Corporation doit veiller à ce que les modalités contractuelles avec le client étranger soient satisfaites, quelle que soit la qualité du rendement fourni par l'exportateur canadien. Si l'exportateur canadien néglige de remplir ses obligations envers son contrat domestique avec la Corporation, la Corporation peut devoir assumer des coûts contractuels supplémentaires et frais connexes. Ces coûts et la provision connexe sont déterminés sur une base de contrat-par-contrat et comprennent les frais d'achèvement, de réapprovisionnement, juridiques et autres frais connexes fondés sur les devis ou les estimations. Ces coûts sont comptabilisés dans l'état des résultats de l'exercice où le défaut d'exécution est constaté et où les coûts supplémentaires devant être assumés par la Corporation peuvent être déterminés de façon raisonnable.

#### **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 l'exercice. Les montants des revenus et dépenses sont convertis aux taux de change moyens en vigueur le mois courant. Tous les profits et pertes de change sont comptabilisés en tant que perte ou profit de change à l'état des résultats et bénéfices non répartis.

La Corporation conserve des fonds de roulement en devises autres qu'en dollars canadiens pour faciliter les flux de trésorerie entre les clients étrangers et les exportateurs canadiens.

#### **d) Trésorerie**

La trésorerie comprend l'encaisse, les dépôts à vue et les placements temporaires arrivant à échéance à moins de trois mois de la date d'acquisition.

#### **e) Immobilisations**

Les immobilisations comprennent les coûts liés à la conception et au développement des systèmes d'information et les améliorations locatives, qui sont comptabilisés si les montants sont importants. Les systèmes d'information sont amortis selon la méthode linéaire, après que la faisabilité technologique a été établie, sur une durée de vie utile prévue de cinq ans. Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire au cours de la durée non écoulée du contrat de location.

#### **f) Crédits parlementaires**

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

#### **g) Revenu d'intérêts**

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

#### **h) Avantages sociaux futurs**

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

Tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Corporation correspondent au coût total à titre d'employeur. Ce montant est actuellement fondé sur un multiple de la cotisation obligatoire de l'employé et peut varier à un moment donné selon les résultats du Régime. Les cotisations de la Corporation sont passées en charges dans l'exercice où les services sont fournis et constituent l'obligation totale de la Corporation en matière de prestations de retraite. Actuellement, la Corporation n'est pas tenue de verser des cotisations en rapport avec toute insuffisance actuarielle du Régime de retraite de la fonction publique.

## ii) Indemnités de départ

Les employés ont droit à des indemnités de départ en vertu des conventions collectives et des conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités est comptabilisé au moment où les employés fournissent les services nécessaires pour y avoir droit. Le coût des indemnités auxquelles les employés ont droit est déterminé par calcul actuariel selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur de l'obligation est fondée sur un taux courant d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les futures augmentations de salaires et les taux de démission des employés. L'excédent du gain actuariel net (ou de la perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des prestations est amorti sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs. La durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs pour ce régime est de 12 ans (12 ans en 2006). Ces indemnités représentent la seule obligation de la Corporation qui nécessite un règlement par paiement futur.

Une mise à jour de l'évaluation actuarielle a été effectuée en date du 31 mars 2007. La dernière évaluation actuarielle complète a été réalisée au 31 mars 2006, et la prochaine est prévue pour le 31 mars 2008.

## i) Modifications comptables futures

En janvier 2005, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) publiait les deux normes comptables suivantes, qui auront des incidences sur la Corporation :

Chapitre 3855, Instruments financiers — comptabilisation et évaluation : Cette norme établit les critères de comptabilisation, de décomptabilisation, d'évaluation et de classement des instruments financiers. La Corporation sera tenue de classer ses actifs financiers, selon qu'ils sont détenus à des fins de transaction, détenus jusqu'à leur échéance, disponibles à la vente ou détenus à titre de prêts et créances. La Corporation sera également tenue de classer ses passifs financiers, selon qu'ils sont détenus à des fins de transaction ou à titre d'autres passifs. Le traitement comptable de ces actifs et passifs sera en fonction de leur classement. Les actifs et passifs classés comme étant détenus à des fins de transaction ou disponibles à la vente doivent être évalués à leur juste valeur, tandis que les actifs et passifs financiers détenus jusqu'à leur échéance, à titre de prêts et créances et les autres passifs doivent être évalués au coût après amortissement.

Chapitre 1530, Résultat étendu : Cette norme requiert que certains gains et pertes, par exemple ceux qui découlent de variations dans la juste valeur des flux de trésorerie couverts ou d'actifs classés comme étant disponibles à la vente et qui seraient comptabilisés par ailleurs en bénéfice net, seront inclus dans les autres éléments du résultat étendu jusqu'à leur comptabilisation appropriée en bénéfice net. Il conviendra peut-être d'ajouter un nouvel état financier intitulé « Résultat étendu », pour comptabiliser ces montants jusqu'à leur réalisation.

Ces nouvelles normes entreront en vigueur pour le prochain exercice financier de la Corporation. La Corporation évalue actuellement les incidences de ces normes sur son information financière.

## 3. Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur de la trésorerie, des créances, des avances aux exportateurs canadiens, des paiements progressifs aux exportateurs canadiens, des créiteurs et charges à payer, des avances des clients étrangers et des paiements progressifs des clients étrangers, puisqu'ils sont à courte échéance, équivaut à leur valeur comptable.

#### 4. Trésorerie

Au 31 mars 2007, la trésorerie comprenait :

(en milliers de dollars)	2007		2006	
	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars canadiens	58 621	58 621 \$	36 318	36 318 \$
Dollars américains	34 716	40 084	22 282	26 026
Dollars australiens	154	143	140	117
Euros	7 086	10 926	—	—
Dollars des Caraïbes orientales	434	187	434	189
		109 961 \$		62 650 \$

La Corporation investit dans des dépôts à court terme dans des banques canadiennes. Au 31 mars 2007, la durée moyenne à l'échéance des dépôts à court terme était de trois jours (un jour en 2006). Le rendement global du portefeuille au 31 mars 2007 était de 4,50 % (4,13 % en 2006). La trésorerie est comptabilisée au coût, ce qui équivaut à sa juste valeur.

De la trésorerie, 42 090 000 \$ (16 725 000 \$ en 2006) correspondent aux avances et retenues reçues de clients étrangers qui seront versés aux exportateurs canadiens à une date ultérieure, conformément aux contrats. Lorsque le contrat le stipule, ces fonds peuvent accumuler de l'intérêt au crédit de l'exportateur canadien ou du client étranger.

#### 5. Créances, créditeurs et charges à payer

Les créances sont exigibles selon les conditions normales du commerce international et ne portent habituellement pas d'intérêt. Le profil d'échéance des créances de la Corporation était le suivant :

(en milliers de dollars)	2007	2006
Moins de 1 an	250 134 \$	174 222 \$
Entre 1 et 3 ans	6 850	4 851
Entre 3 et 5 ans	102	193
	257 086 \$	179 266 \$

Les créditeurs sont exigibles selon les conditions normales de commerce, sauf lorsqu'il s'agit de petites et moyennes entreprises particulières dont le contrat a été conclu avant janvier 2001. Tant que ces contrats ne sont pas terminés, les créditeurs sont payés dans les 15 jours. Le profil d'échéance des créditeurs de la Corporation était le suivant :

(en milliers de dollars)	2007	2006
Moins de 1 an	270 398 \$	178 432 \$
Entre 1 et 3 ans	5 619	4 406
	276 017 \$	182 838 \$



## 6. Immobilisations

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	2007	2006
			Valeur nette aux livres	Valeur nette aux livres
Systèmes d'information	3 683 \$	3 506 \$	177 \$	915 \$
Améliorations locatives	1 354	135	1 219	1 323
	5 037 \$	3 641 \$	1 396 \$	2 238 \$

Les frais d'administration comprennent un montant de 827 000 \$ (783 000 \$ en 2006) à titre d'amortissement.

## 7. Avantages sociaux futurs

### a) Régime de retraite

La Corporation et tous les employés admissibles cotisent au Régime de retraite de la fonction publique. Ce régime assure des indemnités selon les années de service et la rémunération moyenne à la retraite. Les prestations sont entièrement indexées à l'augmentation de l'indice des prix à la consommation. Les cotisations de la Corporation et des employés au Régime de retraite de la fonction publique pour l'exercice étaient les suivantes :

(en milliers de dollars)	2007	2006
Cotisations de la Corporation	761 \$	808 \$
Cotisations des employés	357 \$	335 \$

### b) Indemnités de départ

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

(en milliers de dollars)	2007	2006
<b>Obligation au titre des prestations constituées</b>		
Solde au début de l'exercice	1 161 \$	999 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	103	71
Intérêts débiteurs	48	60
Indemnités payées	(143)	(135)
Pertes actuarielles	67	166
Solde à la fin de l'exercice	1 236 \$	1 161 \$
Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice		
	1 236 \$	1 161 \$
<b>Pertes actuarielles nettes non amorties</b>		
	(245)	(184)
Passif au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice		
	991 \$	977 \$

Obligation au titre des prestations constituées au 31 mars		
Taux d'escompte	4,25 %	6,15 %
Augmentation du taux de rémunération	2,50 %	2,50 %

Coût des indemnités pour l'exercice terminé le 31 mars		
Taux d'escompte	4,25 %	6,15 %
Augmentation du taux de rémunération	2,50 %	2,50 %

## 8. Obligations contractuelles, emprunts et gestion des risques

### a) Obligations contractuelles

En tant qu'entrepreneur principal, la Corporation est contractuellement tenue d'exécuter de nombreux contrats avec des clients étrangers. Au 31 mars 2007, la valeur totale du portefeuille de contrats qui restaient à exécuter était d'environ 1,9 milliard de dollars (1,9 milliard en 2006). Le portefeuille des contrats de la Corporation s'établit comme suit :

(en milliers de dollars)	2007	2006
Moins de 1 an	1 125 385 \$	1 050 695 \$
Entre 1 et 3 ans	549 202 \$	583 163 \$
Entre 3 et 5 ans	134 208 \$	191 533 \$
Plus de 5 ans	47 817 \$	35 281 \$

Le portefeuille des contrats qui restent à exécuter, en plus de la provision pour coûts contractuels supplémentaires prévue au bilan (note 9), représente le maximum de la Corporation au titre de ses obligations contractuelles. Il est estimé à 1 865 309 \$ au 31 mars 2007.

Concernant ses obligations contractuelles en cours, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre les fournisseurs canadiens qui découlent, à tous les égards importants, des contrats correspondant à ceux intervenus avec les clients étrangers au même montant. En outre, pour atténuer davantage son risque global, la Corporation peut aussi, selon les résultats de sa vérification au 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.

### b) Emprunts et autres ententes de crédit

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

La Corporation a ouvert une marge de crédit renouvelable donnant accès à des fonds de l'ordre de 40 millions de dollars canadiens ou l'équivalent américain. L'endettement dans le cadre de cette entente est non garanti, et cette facilité de crédit ne comporte aucune date d'expiration. Au 31 mars 2007, aucun retrait n'avait été effectué sur cette marge de crédit (aucun en 2006).

En application du programme de paiements progressifs, la Corporation indemnise les banques participantes pour des montants qu'elles ont avancés aux exportateurs canadiens. La Corporation peut revendiquer le titre de propriété sur les travaux en cours si un exportateur canadien n'achève pas son contrat. Le montant des indemnités impayées au 31 mars 2007 s'élevait à 244 000 \$ (431 000 \$ en 2006), et il était lié à des opérations devant s'achever au cours de l'exercice suivant. Au cours de l'exercice précédent, la Corporation a confirmé son intention de se retirer du Programme de paiements progressifs. Il reste toutefois deux marges de crédit impayées à ce jour, que la Corporation s'attend de repayer d'ici le 31 mars 2008.

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats de financement, inclus dans les crédettes et charges à payer, la Corporation devait 30 627 000 \$ au 31 mars 2007 (35 836 000 \$ en 2006). Ces contrats portent intérêt au coût des fonds plus 0,25 %, et la Corporation a offert comme garantie certains comptes clients étrangers à certaines conditions. Par contre, la Corporation a également accès à un certain nombre de valeurs commerciales si la partie étrangère ne rembourse pas ces créances. Le montant des créances impayées offertes en garantie selon ces ententes au 31 mars 2007 était de 43 017 000 \$ (36 681 000 \$ en 2006) et se présentait comme suit :

(en milliers de dollars)	2007	2006
Moins de 1 an	36 342 \$	31 989 \$
Entre 1 et 3 ans	6 675 \$	4 692 \$

### c) Gestion des risques

En plus des pratiques de gestion du risque associées aux obligations contractuelles de la Corporation, celle-ci consent généralement au client étranger des modalités de comptes ouverts aux parties bénéficiant d'une cote de crédit d'au moins AAA et exige des garanties lorsque la cote de crédit est sous ce seuil. Au cours de l'exercice, 89,30 % des opérations commerciales de la Corporation étaient avec des clients AAA.

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

## 9. Provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes

La Corporation peut devoir engager des coûts contractuels supplémentaires et des frais connexes si des exportateurs canadiens ne respectent pas les conditions de leurs contrats. La Corporation a comptabilisé une dépense de 4 872 000 \$ (4 272 000 \$ en 2006) relativement aux coûts contractuels supplémentaires et connexes, laissant un solde de 8 697 000 \$ au 31 mars 2007 (6 431 000 \$ en 2006), qui correspond à la meilleure estimation par la direction des coûts supplémentaires que la Corporation devra engager pour respecter ses obligations contractuelles.

## 10. Éventualités

La Corporation est la partie demanderesse ou intimée dans certaines réclamations et poursuites en instance. Les dommages et intérêts réclamés par les plaignants sont élevés, mais en s'appuyant sur l'avis des conseillers juridiques, la direction a enregistré une obligation dans l'exercice visé lorsque les dommages étaient probables et que les montants associés pouvaient être raisonnablement estimés.

## 11. Opérations commerciales

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

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)	2007	2006
Gouvernement et autres		
acheteurs américains	790 156 \$	848 917 \$
Autres gouvernements et acheteurs étrangers	346 458	216 024
	<u>1 136 614 \$</u>	<u>1 064 941 \$</u>

Les opérations commerciales comprennent des facturations contractuelles de 1,1 milliard de dollars (1,1 milliard également en 2006) et des droits de service et revenus divers totalisant 9 133 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2007 (8 307 000 \$ en 2006).

Il faut distinguer les opérations commerciales des entrées de commandes. Ces dernières correspondent à la valeur des contrats et avenants signés durant l'exercice et qui a atteint 1,2 milliard de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2007 (1,6 milliard en 2006).

## 12. Frais d'administration

Les frais d'administration comprennent :

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)	2007	2006
Rémunération de l'effectif	9 397 \$	9 446 \$
Services de gestion de contrats	4 254	5 380
Location	1 276	1 158
Consultants	1 106	1 074
Frais de déplacement et accueil	1 098	699
Amortissement	827	783
Logiciels, matériel informatique et soutien	735	607
Initiatives de ressources humaines et formation	367	348
Télécommunication, messagerie et traduction	246	245
Autres dépenses	674	850
	<u>19 980 \$</u>	<u>20 590 \$</u>

## 13. Opérations entre apparentés

La Corporation est apparentée, pour ce qui est de la propriété commune, à tous les ministères, organismes et sociétés d'État créés par le gouvernement du Canada. La Corporation participe à des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités selon les mêmes modalités qui s'appliquent aux entités non apparentées.

### a) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

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

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007, le coût de ces services s'est élevé à 4 355 000 \$ (5 503 000 \$ en 2006), et il est inclus dans les frais d'administration.

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

## b) Ministère de la Justice

Le ministère de la Justice offre des services juridiques à la Corporation et la représente dans certaines causes. La Corporation a la responsabilité de ces frais juridiques et des dépenses engagés en rapport avec des actions précises. Au 1<sup>er</sup> septembre 2006, les conseillers juridiques qui étaient auparavant employés par le ministère de la Justice ont été embauchés par la Corporation. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2007, le coût des opérations entre parties apparentées, soit un montant de 172 000 \$ (391 000 \$ en 2006), a été comptabilisé dans les frais d'administration, et un montant de 5 000 \$ (224 000 \$ en 2006) a été comptabilisé dans les coûts contractuels supplémentaires et connexes.

## c) Autres

La Corporation a également participé à des opérations commerciales avec les entités gouvernementales apparentées suivantes :

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)	2007	2006
Agence canadienne de développement international	61 764 \$	38 213 \$
Ministère de la Défense nationale	35 734 \$	12 886 \$
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	781 \$	— \$
Environnement Canada	327 \$	498 \$
Conseil national de recherches Canada	10 \$	— \$
Ressources naturelles Canada	— \$	1 345 \$
Conseils et Vérification Canada	— \$	248 \$
Industrie Canada	— \$	54 \$
Centre de distribution des biens de la Couronne	— \$	50 \$

En raison de toutes les opérations entre apparentés, les montants à recevoir de ces parties et les montants qui leur sont dus s'élèvent à 12 805 000 \$ (13 100 000 \$ en 2006) et 2 563 000 \$ (199 000 \$ en 2006), et ils sont comptabilisés dans les créances et les créditeurs, respectivement.

Dans le cadre de sa participation à des programmes d'échange de ressources humaines avec d'autres ministères et organismes, la Corporation a recouvré (engagé) les montants suivants en salaires et charges sociales :

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)	2007	2006
Conseil privé	— \$	94 \$
Conseil du Trésor	(19) \$	— \$
Sécurité publique et Protection civile Canada	(2) \$	— \$

## 14. Crédits parlementaires

Au cours de l'exercice, le Parlement du Canada a consenti à la Corporation des crédits d'un montant de 16 923 000 \$ (16 181 000 \$ en 2006). Ce montant comprend des fonds supplémentaires de 960 000 \$ pour les règlements rétroactifs de la négociation collective pour la période comprise entre 2003–2004 et 2005–2006. Au 31 mars 2007, le montant total avait été reçu (1 149 000 \$ en 2006, comptabilisés dans les comptes débiteurs du gouvernement du Canada).

## 15. Engagements

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

(en milliers de dollars)	
2007–2008	1 296 \$
2008–2009	1 311
2009–2010	1 326
2010–2011	1 342
2011–2012	1 609
2012 et exercices subséquents	15 744

## 16. Chiffres correspondants

Certains chiffres de 2005–2006 ont été reclassés pour être conformes à la présentation de l'exercice en cours.

# ANNEXES

## Annexe A — Rendement par rapport aux objectifs : Unité opérationnelle de la Défense

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUITE À DONNER EN 2007-08
Accroître la valeur pour les clients	<p><b>Relations avec les partenaires clés</b></p> <p>&gt;&gt; La CCC renforcera sa relation de travail avec des partenaires clés.</p>	<p>&gt;&gt; <b>Relation renforcée avec le MDN</b>, y compris la nomination du sous-ministre adjoint (Matériels) au conseil d'administration de la CCC.</p> <p>&gt;&gt; <b>Relation renforcée avec le MAECI</b> suite à la signature d'un protocole d'entente sur la prestation de services.</p> <p>&gt;&gt; <b>Discussions en cours avec d'autres ministères du gouvernement</b> sur les services d'approvisionnement, notamment avec Industrie Canada.</p>	<p><b>Élaborer des partenariats plus sophistiqués</b></p> <p>— La CCC continuera à resserrer ses liens avec le MAECI, EDC, le MDN et l'ACDI pour développer des partenariats plus sophistiqués pour aider davantage les exportateurs canadiens et favoriser l'expansion du commerce international du Canada.</p>
Adopter une stratégie proactive aux États-Unis	<p><b>Principaux entrepreneurs américains</b></p> <p>&gt;&gt; La CCC élaborera une stratégie pour traiter avec les principaux entrepreneurs américains qui approvisionnent actuellement le DoD américain en vue de la coordination du complexe industriel de la défense entre le Canada et les États-Unis.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC a signé deux contrats importants avec de principaux entrepreneurs américains</b> pour l'installation de nouvelles ailes sur l'aéronef Lockheed Martin (chiffres d'affaires combinés de plus de 170 M\$).</p>	<p>&gt;&gt; <b>Travailler plus étroitement avec le MDN</b> pour trouver d'autres occasions de grouper les achats afin d'accroître les ventes canadiennes à l'exportation et de réduire les coûts du matériel de défense pour le gouvernement canadien.</p>

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUIITE À DONNER EN 2007-08
<p><b>Exploiter des relations au-delà du marché du DoD américain</b></p>	<p><b>Accord avec la DSCA</b></p> <p>&gt;&gt; La CCC s'efforcera de conclure avec la DSCA un accord sur la prestation de services tarifés associés à l'application du service des contrats souverains de la CCC pour l'approvisionnement au Canada afin de combler les pénuries de stock « pour utilisation finale internationale » du DoD américain.</p> <p>&gt;&gt; La CCC exploitera sélectivement le réseau des ventes militaires étrangères de la DSCA afin de faciliter l'accès aux marchés de l'approvisionnement de défense au-delà du marché américain.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC a conclu avec la DSCA un accord de principe</b> sur les services tarifés pour un programme de plusieurs milliards de dollars; les dates de livraison commencent à la fin de 2008/début de 2009.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC renforcera et officialisera ses liens avec la DSCA</b> afin d'offrir aux exportateurs canadiens de plus nombreux débouchés à l'étranger et de renforcer la contribution canadienne au complexe industriel nord-américain de la défense.</p>
<p><b>Accroître la rentabilité</b></p>	<p><b>Services de soutien contractuel</b></p> <p>&gt;&gt; La CCC a l'intention de réduire les demandes et les paiements subséquents faits à TPSGC durant la première année de la période de planification. De plus, la CCC établira des plans d'urgence pour le développement d'une capacité interne de prestation des services de soutien contractuel qu'assure actuellement TPSGC.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC a réussi à réduire à long terme ses coûts en rationalisant les travaux effectués par TPSGC pour la CCC, ce qui a éclairci les rôles et responsabilités des deux organisations.</b></p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC continuera à accroître sa rentabilité.</b></p>



## Annexe B — Rendement par rapport aux objectifs : Unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUITE À DONNER EN 2007-08
<p>Reconceptualiser l'unité opérationnelle</p>	<p><b>Réalignement de l'unité opérationnelle</b></p> <p>&gt;&gt; Le réalignement de l'unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement nécessitera une importante évaluation avant la mise en œuvre d'un modèle opérationnel viable qui peut aider les exportateurs canadiens à accéder au marché du développement international.</p>	<p>&gt;&gt; L'unité nouvellement baptisée <b>unité opérationnelle des Marchés émergents et en développement a réussi un remaniement</b> pour venir en appui au nouveau modèle opérationnel. Une activité de « mission et vision » menée au début de l'exercice financier a donné lieu à un plan quinquennal qui a établi les objectifs généraux et les priorités stratégiques de la Direction, ainsi que l'échéancier de mise en œuvre d'un vaste éventail d'activités.</p> <p>&gt;&gt; Les activités de la première année ont consisté à élaborer et à tester le modèle opérationnel en consultation avec les exportateurs canadiens, les clients étrangers, les partenaires éventuels, les entités juridiques et réglementaires et les actionnaires de la Corporation. Une fois le modèle approuvé, on a procédé à sa mise en œuvre et à une restructuration interne, en prenant au préalable plusieurs mesures de dotation en personnel et en procédant à de nouvelles attributions des fonctions pour créer les équipes organisationnelles.</p>	<p>&gt;&gt; <b>En collaboration avec EDC, la CCC doit</b> repérer et poursuivre des occasions d'affaires pour les exportateurs dans les régions où EDC offre déjà du financement aux acheteurs étrangers du secteur public, comme en Asie.</p> <p>&gt;&gt; <b>La Corporation travaillera aussi avec le MAECI et l'ACDI</b> à repérer et poursuivre des occasions d'affaires pour les exportateurs canadiens en Afrique et en Amérique latine.</p>

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUITE À DONNER EN 2007-08
<p>Repositionner les affaires en cours</p>	<p><b>IAC/IACG</b></p> <p>&gt;&gt; À l'avenir, la CCC évaluera la viabilité d'entreprendre des projets d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction (IAC) et des projets d'ingénierie, d'approvisionnement, de construction et de gestion (IACG) en consultation avec EDC et le MAECI afin de définir un modèle opérationnel viable et pertinent.</p>	<p>&gt;&gt; <b>En matière de projets d'IAC et d'IACG, la CCC a examiné</b> son approche en consultation avec le programme de coopération industrielle (PCI) de l'ACDI, EDC et le MAECI pour élaborer un modèle opérationnel viable et pertinent. Ainsi, la CCC a développé une nouvelle approche, fondée sur des liens améliorés avec ses partenaires clés. La CCC établira donc des liens systématiques avec les structures d'apport de fonds et de financement que les organismes multilatéraux comme l'ACDI ou EDC mettent à la disposition des pays en développement.</p>	<p>&gt;&gt; <b>En collaboration avec EDC, la CCC doit</b> repérer et poursuivre des occasions d'affaires pour les exportateurs dans les régions où EDC offre déjà du financement aux acheteurs étrangers du secteur public, comme en Asie.</p> <p>&gt;&gt; <b>La Corporation travaillera aussi avec le MAECI et l'ACDI</b> à repérer et poursuivre des marchés et des occasions d'affaires pour les exportateurs canadiens en Afrique et en Amérique latine.</p> <p>&gt;&gt; Avec <b>EDC</b>, la CCC s'efforcera surtout de relier ses services de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et d'approvisionnement aux services financiers et d'assurance d'EDC, dans l'intérêt des exportateurs canadiens.</p> <p>&gt;&gt; Avec l'<b>ACDI</b>, la CCC est bien placée pour collaborer avec le PCI, un programme qui offre des apports en espèces aux entreprises canadiennes qui veulent mener des études de faisabilité ou mettre en œuvre des projets d'infrastructures de développement.</p>

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUITE À DONNER EN 2007-08
<p>Gérer les engagements existants</p>	<p><b>Marchés émergents et en développement</b></p> <p>&gt;&gt; MED devra veiller à ce que ses relations dans les Caraïbes demeurent inchangées. Durant la période de transition de la MED, la Corporation fera également figurer un petit nombre de projets résiduels du programme de paiements progressifs dans ses comptes à mesure qu'ils s'achèvent.</p>	<p>&gt;&gt; <b>En soutenant ces engagements existants, la CCC a collaboré étroitement avec EDC</b> et le ministère des Finances sur le mandat et le modèle opérationnel du financement structuré de la Corporation. La CCC est ravie d'annoncer que les relations commerciales et les échanges commerciaux ont été maintenus selon les contraintes du programme et dans plusieurs cas ont dépassé les attentes au niveau des résultats globaux.</p>	<p>&gt;&gt; <b>En collaboration avec EDC</b>, la CCC doit élaborer un nouveau modèle pour les opérations commerciales canadiennes dans les Caraïbes.</p>

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUIITE À DONNER EN 2007-08
<p><b>Définir les nouvelles capacités requises</b></p>	<p><b>Relations avec les partenaires clés</b></p> <p>&gt;&gt; La CCC renforcera sa relation de travail avec des partenaires clés.</p>	<p><b>La CCC a renforcé avec succès ses relations avec ses partenaires clés</b> par le biais des activités suivantes :</p> <p>&gt;&gt; MED s'est entendue avec le MAECI sur les détails d'un protocole d'entente qui permettra à la CCC de mener des activités d'arrangement en matière d'approvisionnement à l'appui des objectifs du Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction (GTSR) et du Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes (PARCA).</p> <p>&gt;&gt; Elle a aidé la GRC à répondre à un besoin urgent de la Police nationale afghane (PNA).</p> <p>&gt;&gt; Elle a aidé Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) à répondre à un besoin d'équipement urgent en Asie du Sud-Est.</p> <p>&gt;&gt; Elle a amorcé un projet pilote avec le MAECI visant à donner à la CCC une présence régionale.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC va continuer de resserrer encore davantage sa collaboration avec le MAECI, EDC et l'ACDI</b> afin d'élaborer des partenariats sophistiqués pour mieux aider les exportateurs canadiens et pour favoriser l'expansion du commerce international du Canada.</p>

## Annexe C – Rendement général de la Corporation par rapport aux objectifs

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUITE À DONNER EN 2007-08
<p><b>Assurer une gouvernance exemplaire de l'organisme</b></p>	<p>&gt;&gt; <b>Gouvernance</b> — Assurer la conformité avec les mesures pertinentes décrites dans le cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada.</p> <p>&gt;&gt; <b>Processus de planification</b> — L'objectif est de livrer tous les documents de planification et les rapports clés à l'actionnaire dans les délais prescrits.</p> <p>&gt;&gt; <b>Harmonisation avec la politique publique</b> — L'objectif est d'établir un cadre de rendement de la CCC en regard des principaux objectifs de la politique commerciale que la CCC soutient quotidiennement.</p> <p>&gt;&gt; <b>Excellence opérationnelle</b> — L'objectif est d'établir un cadre de rendement de la CCC pour ce qui est de combler les lacunes opérationnelles qui ressortent des vérifications.</p>	<p>&gt;&gt; <b>Gouvernance</b> — Le conseil d'administration a soigneusement étudié les lignes directrices figurant dans le <i>Cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada</i> et respecte entièrement toutes les mesures pertinentes qui s'appliquent à la Corporation.</p> <p>&gt;&gt; <b>Processus de planification et harmonisation avec la politique publique</b> — Le conseil est responsable, en bout de ligne, de la gestion de la CCC, et il examine son rendement de près. Le conseil établit l'orientation stratégique de la Corporation pour s'assurer qu'elle respecte ses objectifs d'intérêt public le plus efficacement possible.</p> <p>&gt;&gt; <b>Excellence opérationnelle</b> — La CCC répond aux recommandations du Rapport d'examen spécial (2004) du Bureau du vérificateur général. Plus précisément, en 2006-07, la CCC a pris d'autres mesures pour renforcer la gestion des contrats et la gestion des risques.</p>	<p>&gt;&gt; <b>Gouvernance</b> — La Corporation continue à collaborer étroitement avec le gouvernement et les autres sociétés d'État afin de combler tous les règlements et autres recommandations.</p> <p>&gt;&gt; <b>Processus de planification et harmonisation avec la politique publique</b> — En 2007-08, la CCC continuera à respecter son engagement de livrer tous les documents de planification et les rapports dans les délais prescrits.</p> <p>&gt;&gt; <b>Excellence opérationnelle</b> — La CCC continuera à scruter tous les résultats des vérifications et prendra les mesures qui s'imposent.</p> <p>&gt;&gt; <b>Responsabilité sociale des entreprises</b> — La CCC continuera à améliorer sa responsabilité interne et sa transparence.</p>

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUITE À DONNER EN 2007-08
<p><b>Assurer une gouvernance exemplaire de l'organisme (suite)</b></p>	<p>&gt;&gt; <b>Gérance des ressources publiques</b> — L'objectif de 2006-07 pour la préservation du capital (rendement des avoirs) : 2,3 %. L'objectif pour le rendement en regard du budget d'exploitation : résultats réels à plus ou moins 5 % du budget.</p> <p>&gt;&gt; <b>Responsabilité sociale des entreprises (RSE)</b> — L'objectif est d'établir un cadre permettant de comprendre les progrès dans les principaux champs d'intérêt de la RSE.</p>	<p>&gt;&gt; <b>Gérance des ressources publiques</b> — La Corporation a obtenu un rendement des capitaux propres de 8,5 %. Le rendement en regard du budget d'exploitation était de 8% du budget de la CCC en 2006-07.</p> <p>&gt;&gt; <b>Responsabilité sociale des entreprises</b> — La Corporation a ajouté une disposition stipulant que la CCC se réserve le droit de révoquer un contrat si elle découvre que celui-ci a été obtenu par des moyens inéquitables, y compris les pots-de-vin. De plus, la CCC améliore constamment sa responsabilité interne et sa transparence. Par exemple, elle est en train d'instaurer un processus interne de divulgation des actes répréhensibles.</p>	



OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUITE À DONNER EN 2007-08
<p><b>Créer un milieu propice à un personnel très motivé et très compétent</b></p>	<p>&gt;&gt; <b>Évaluation du climat</b> — L'objectif est d'accroître de 10 % l'évaluation favorable par les employés de l'environnement interne de la Corporation.</p> <p>&gt;&gt; <b>Participation des employés</b> — L'objectif est d'établir un cadre permettant de comprendre le rendement entourant la participation des employés.</p> <p>&gt;&gt; <b>Productivité des effectifs</b> — L'objectif est d'établir un cadre permettant de comprendre le rendement entourant la productivité des effectifs.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC a entrepris l'élaboration d'une stratégie des ressources humaines renouvelée.</b> La CCC poursuit son objectif d'établir une culture d'excellence, d'engagement et de travail d'équipe. Cette stratégie renouvelée devrait orienter les mesures de planification de la relève, de gestion du savoir et d'acquisition de compétences et de capacités stratégiques à long terme et permettre d'harmoniser les politiques et les procédures de ressources humaines à l'avenir.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC mettra au point une stratégie générale de ressources humaines renouvelée</b> pour orienter la planification de la relève, la gestion du savoir, et les compétences et capacités stratégiques requises à long terme.</p>
<p><b>Établir des partenariats efficaces</b></p>	<p>&gt;&gt; <b>Participation des partenaires</b> — L'objectif est d'établir un cadre de mesure de l'efficacité des relations clés avec nos partenaires.</p> <p>&gt;&gt; <b>Mesures de la clientèle</b> — Objectif de 2006-07 pour l'indice de valeur pour la clientèle, une mesure de la valeur que nous offrons à nos partenaires clients : 7,9. Objectif de 2006-07 pour l'indice de fidélité de la clientèle, une mesure de la qualité de la relation avec nos partenaires clients : 80 %.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC a soigneusement examiné tous ses partenariats</b> pour s'assurer qu'à l'avenir, ils s'inscrivent clairement dans l'orientation stratégique plus ciblée de la CCC.</p> <p>&gt;&gt; La CCC a décidé de ne pas mener le sondage « Mesures de la clientèle » en 2006-07.</p>	<p>&gt;&gt; <b>Élaboration de partenariats plus sophistiqués</b> — On veut resserrer encore davantage la collaboration avec le MAECI, EDC, le MDN et l'ACDI afin d'élaborer des partenariats encore plus sophistiqués pour mieux aider les exportateurs canadiens et pour favoriser l'expansion du commerce international du Canada.</p>

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUITE À DONNER EN 2007-08
<p><b>Mettre en œuvre des processus opérationnels bien établis et des mesures de rendement significatives</b></p>	<p>&gt;&gt; <b>Optimisation des processus</b> — Comprendre l'efficacité (mesurée par la valeur du service) et l'efficience (mesurée par la durée du cycle et l'amélioration des coûts) des processus opérationnels clés et les optimiser à des fins de gestion des risques, d'automatisation et de sécurité.</p> <p>&gt;&gt; <b>Gestion des processus</b> — L'objectif est d'établir un cadre permettant d'évaluer à quel point la CCC gère (documente, partage, applique et mesure) les processus opérationnels clés.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC a amorcé l'évaluation de ses processus opérationnels</b> à la faveur de l'analyse et de la mise en œuvre d'un système de planification des ressources de l'organisation pour remplacer le système actuel.</p>	<p>&gt;&gt; <b>La CCC misera sur le Cadre de gestion des risques d'entreprise</b> instauré en 2005-06 par l'amélioration des processus opérationnels et la mise en œuvre d'un nouveau système de PRO.</p> <p>&gt;&gt; Un important volet du PRO, l'établissement de mesures de rendement, sera mis en œuvre en 2007-08.</p>

OBJECTIF DANS LE PLAN D'ENTREPRISE 2006-07 À 2010-11	ENGAGEMENT	RENDEMENT PAR RAPPORT À L'OBJECTIF	SUITE À DONNER EN 2007-08
<b>Solide rendement financier</b>	<b>&gt;&gt; Rendement financier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif pour les nouvelles commandes de 1,2 milliard de dollars.</li> <li>• Objectif pour les recettes de 25 579 000 \$.</li> <li>• Objectif pour l'excédent d'exploitation de 928 000 \$.</li> <li>• Objectif pour la réduction des coûts de 880 000 \$.</li> <li>• Objectif pour la moyenne des frais généraux indirects (non imputables) de 20,0 %.</li> <li>• L'objectif est de démontrer l'excellence de la CCC en passation de contrats internationaux en réduisant les coûts contractuels supplémentaires à 0,2 % des facturations contractuelles annuelles.</li> </ul>	<b>&gt;&gt; Performance financière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les nouvelles commandes étaient de 1,2 milliard de dollars.</li> <li>• Les recettes étaient de 28 691 000 \$.</li> <li>• L'excédent d'exploitation était de 3 452 000 \$.</li> <li>• La réduction des coûts était de 10 000 \$.</li> <li>• Bien que la CCC ait réussi à diminuer ses dépenses administratives de 0,6 M\$ (dont une réduction de 1,1 M\$ pour les dépenses reliées à TPSGC), celle-ci était compensée par une augmentation de 0,6 M\$ des coûts contractuels supplémentaires et des frais connexes.</li> <li>• Le pourcentage moyen des frais généraux indirects (non imputables) était de 34,0 %.</li> <li>• Les coûts contractuels supplémentaires étaient de 0,4 % des facturations contractuelles annuelles.</li> </ul>	<b>&gt;&gt; La CCC continuera d'émettre de solides résultats financiers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif pour les nouvelles commandes de 1,6 milliard de dollars.</li> <li>• Objectif pour les recettes de 27 441 000 \$.</li> <li>• Objectif pour l'excédent d'exploitation de 2,9 millions de dollars.</li> <li>• L'objectif est de démontrer l'excellence de la CCC en passation de contrats internationaux en réduisant les coûts contractuels supplémentaires à 0,2 % des facturations contractuelles annuelles.</li> </ul>

## Annexe D — Aperçu général de la Corporation

### Mandat et rôle d'intérêt public

La Corporation commerciale canadienne est régie par sa loi constitutive : la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* de 1946. Celle-ci définit son mandat général, qui est de favoriser l'expansion du commerce extérieur du Canada en aidant les exportateurs canadiens à trouver des débouchés à l'étranger, et les acheteurs étrangers à se procurer des marchandises du Canada. La Loi confère aussi certains pouvoirs à la CCC, dont la capacité d'exporter des marchandises ou des denrées, en qualité de mandant ou de mandataire, selon les modalités et dans la mesure qu'elle juge utiles. Ainsi, la CCC négocie et exécute des ententes bilatérales d'approvisionnement de gouvernement à gouvernement, ce qui facilite les opérations d'exportation pour les exportateurs canadiens.

Lorsque la Corporation a été créée il y a 60 ans, c'était pour favoriser l'expansion du commerce entre le Canada et les pays étrangers, et bien que la conjoncture n'ait cessé d'évoluer, son objectif fondamental d'intérêt public est tout aussi pertinent aujourd'hui : faire connaître aux exportateurs canadiens les débouchés dans les secteurs de la défense et des marchés des pays émergents et en développement. Depuis 50 ans, la CCC est aussi chargée d'aider le Canada à respecter ses engagements en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense, conclu pour faire naître un complexe industriel nord-américain de la défense. Les services offerts au titre de l'APPD sont encore le plus grand secteur d'activité de la Corporation (avec un chiffre d'affaires de 650 à 750 M\$ par année avec le DoD américain), ce qui montre bien le rôle de la CCC dans l'entretien d'une relation fructueuse avec les États-Unis, qui sont le plus important partenaire commercial du Canada. De plus, en offrant des services d'approvisionnement spécialisés liés aux opérations dans le cadre des marchés publics avec les gouvernements étrangers, la CCC continue à jouer un rôle déterminant dans la réussite des exporta-

teurs canadiens. Ces activités et résultats montrent clairement l'importance de la Corporation, qui aide le gouvernement du Canada à atteindre deux de ses grands objectifs : créer « un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux » et « un Canada prospère grâce au commerce international ».

### Profil de la Corporation

La CCC est une société d'État mère en vertu de l'annexe III, partie I, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et rend compte au Parlement par le biais du ministre du Commerce international. Elle est financée par trois sources distinctes : les crédits votés par le Parlement du Canada, les droits perçus en contrepartie de ses services, et les gains d'intérêt. La Corporation a son siège social à Ottawa, et elle emploie une centaine de personnes.

### Aperçu des secteurs politiques et stratégiques où la Corporation est présente

La relation de la CCC avec ses partenaires au sein du portefeuille du Commerce international est l'une de ses plus importantes. Elle collabore étroitement avec le MAECI, qui offre des services de première ligne et des renseignements sur les marchés d'une importance critique à des clients internationaux et canadiens, en plus d'assumer la responsabilité globale de la politique commerciale et des accords commerciaux multilatéraux et bilatéraux. De même, les produits financiers et d'assurance des exportations offerts par EDC complètent bien les services de passation de contrats et d'approvisionnement de la CCC. Les autres grands partenaires de la Corporation dans l'administration publique sont le MDN et l'ACDI.

### Principales fonctions et activités

En tant qu'agence de passation de contrats internationaux du Canada, la CCC offre deux principaux services : le service de passation de contrats de gouvernement à gouvernement et le service d'agent d'approvisionnement.

>> *Service de passation de contrats de gouvernement à gouvernement* : La CCC vend aux gouvernements étrangers et agit comme entrepreneur principal. À ce titre, elle effectue la vérification au préalable des capacités des fournisseurs, qu'elle garantit par un engagement d'exécution du contrat, s'occupe de la gestion des contrats, dont la facturation et le paiement, et offre un mécanisme fiable en matière d'approvisionnement.

>> *Service d'agent d'approvisionnement* : La CCC agit comme acheteur et/ou comme mandataire pour des gouvernements étrangers (ou pour le gouvernement canadien lorsque celui-ci procure des marchandises à un gouvernement étranger). En outre, la CCC renseigne les acheteurs sur les capacités, les prix et le mode de structuration des contrats des entreprises canadiennes.

### Structure organisationnelle

La CCC est régie par un conseil d'administration qui s'occupe des affaires de la Corporation et s'assure de la bonne exécution des politiques gouvernementales au nom du gouvernement du Canada. Le conseil d'administration conseille l'équipe de direction de la CCC et lui fournit les orientations nécessaires, en plus d'établir la direction stratégique de la Corporation. Il se compose du président du conseil, du président de la Corporation et de neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil.

La Corporation est structurée en fonction de son objectif premier, qui est de relier les exportateurs canadiens aux débouchés dans les secteurs de la défense et des marchés des pays émergents et en développement; elle comporte donc deux unités fonctionnelles : l'unité fonctionnelle de la Défense et l'unité fonctionnelle des Marchés émergents et en développement.

## Annexe E — Profils des membres du conseil d'administration

Au 31 mars 2007



### Alan Curleigh

**Président du conseil  
Corporation commerciale canadienne  
Montréal (Québec)**

M. Curleigh est président du conseil d'administration de la CCC (sans être membre de la direction) depuis le 5 novembre 2002. Il possède une vaste expérience dans le secteur privé, ayant déjà été vice-président à la direction et membre du conseil d'administration d'une grande société canadienne de passation de contrats d'ingénierie et de deux de ses filiales. Il a siégé de nombreuses années au conseil des Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) et de l'organisme que les MEC ont remplacé (l'Association des exportateurs canadiens). Il siège aussi au conseil d'administration d'un établissement canadien qui finance des transactions d'exportation et au conseil consultatif de la faculté d'administration des affaires de l'Université du Nouveau-Brunswick, où il a fait ses études.



### Martine Corriveau-Gougeon

**Présidente  
Gestion Corriveau-Gougeon inc.  
Saint-Bruno (Québec)**

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



### John Duffy

**Chef de la direction financière et  
vice-président aux finances  
Neate Roller Limited  
Mississauga (Ontario)**

John Duffy est comptable agréé et propriétaire-exploitant, avec deux autres associés, de Neate Roller Limited, une entreprise de distribution de services alimentaires desservant des chaînes de restauration, principalement en Ontario et au Québec. Dirigeant d'entreprise chevronné, M. Duffy analyse d'un point de vue financier les enjeux quotidiens auxquels font face les entreprises et les organismes à but non lucratif. Ses vastes compétences couvrent notamment la restructuration interne et financière, les négociations collectives, la gestion des ressources humaines, la planification stratégique à court et à long terme, les cessions et acquisitions, et la mise en œuvre de systèmes de grande envergure. M. Duffy a été nommé au conseil d'administration de la CCC le 28 octobre 2003 et a démissionné le 26 mars 2007.



### **Dan Ross**

**Sous-ministre adjoint  
Matériels  
Ministère de la Défense nationale  
Ottawa (Ontario)**

M. Ross a occupé plusieurs postes de haut niveau dans la fonction publique, notamment comme sous-ministre adjoint associé à la Direction des opérations de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, adjoint au conseiller en politique étrangère du premier ministre et directeur des Opérations du Secrétariat de la politique étrangère et de la défense au Bureau du Conseil privé. Depuis mai 2005, il est sous-ministre adjoint (Matériels) au ministère de la Défense nationale. M. Ross a été nommé au conseil d'administration de la CCC le 30 octobre 2006.



### **Andrew Saxton**

**Président du conseil  
King George Financial Corporation  
Vancouver (Colombie-Britannique)**

M. Saxton a été premier vice-président de la Laurentide Financial Corporation Ltd., président de la Elite Insurance Company, président du conseil d'administration de la 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. Remarquablement, il a été membre fondateur de toutes ces entreprises. En raison de sa vaste expérience dans le secteur privé et de son don pour les affaires, il a été nommé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés d'État et organismes fédéraux et provinciaux, notamment le Conseil de liaison des Forces canadiennes et la société Insurance Corporation of BC, dont il a été administrateur et a présidé le comité des investissements. Il est actuellement président du conseil de la King George Financial Corporation et administrateur des entreprises Imperial Parking Canada Corporation et Earthworks Industries Inc., ainsi que de la société de gestion des placements de l'Université de la Colombie-Britannique. M. Saxton a été nommé de nouveau au conseil d'administration de la CCC le 20 octobre 2005.



### **Dave W. Stapley**

**Président  
DRS Technologies Canada Inc.  
Premier vice-président  
DRS Technologies Inc. (Expansion  
des activités internationales/  
Relations gouvernementales)  
Carleton Place (Ontario)**

M. Stapley est l'actuel président de DRS Technologies Canada Inc. et le premier vice-président à l'expansion des activités internationales et aux relations gouvernementales de DRS Technologies Inc., où il est responsable de l'élaboration de la stratégie d'expansion des activités à l'étranger (hors des États-Unis), de l'élaboration de stratégies dans les pays où l'entreprise est présente et de la direction des campagnes de marketing ciblées. Il occupe des postes à la direction et au conseil d'administration de plusieurs organismes, dont l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité et le Groupe consultatif industriel OTAN. M. Stapley a été nommé au conseil d'administration de la CCC le 28 octobre 2003.





### **Ken Sunquist**

**Sous-ministre adjoint  
Opérations mondiales et Délégué  
commercial en chef  
Affaires étrangères et Commerce  
international Canada  
Ottawa (Ontario)**

M. Sunquist s'est joint au Service des délégués commerciaux (SDC) en 1973. Au MAECI, il a tour à tour dirigé la Direction de l'information sur les exportations, la Direction générale des communications du commerce (par intérim) et la Direction de la liaison et des projets spéciaux en matière de développement du commerce. De 2001 à 2003, il a été directeur général des Opérations et des Services du SDC; de décembre 2003 à février 2005, sous-ministre adjoint à l'Expansion des affaires internationales et délégué commercial en chef; et de février 2005 à juin 2006, sous-ministre adjoint au Secteur des marchés mondiaux. Il siège aux conseils d'administration de l'Institut national de la qualité, du Conseil commercial Canada-Chine, du Estey Centre for Law and Economics in International Trade, du Bureau de protection du commerce Canada et du Réseau des économies mondiales dynamiques et émergentes (EDGE). M. Sunquist a été nommé au conseil d'administration de la CCC le 13 mai 2004.



### **Norman A. Turnbull, CA**

**Associé et chef de la direction  
financière  
MinQuest Capital Inc.  
Montréal (Québec)**

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



### **Peter M. Wright**

**Président du conseil  
Cox and Palmer  
Atlantic Canada Lawyers  
Moncton (Nouveau-Brunswick)**

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

**Sièges vacants : 2**

## Annexe F — Profils des membres de l'équipe de direction

Au 31 mars 2007



**John McBride\***

**Président**

M. McBride a plus de 20 ans d'expérience dans le secteur public, où il a occupé des postes au ministère des Finances, au Secrétariat du Conseil du Trésor, à Environnement Canada, au Bureau du Conseil privé et, en dernier lieu, au ministère de l'Industrie comme sous-ministre adjoint. Avant le ministère de l'Industrie, il était en poste pendant deux ans dans la fonction publique australienne, où il a travaillé, avec l'industrie, à l'instauration de programmes de réduction des changements climatiques et des gaz à effet de serre. M. McBride a été nommé président de la CCC le 4 avril 2005.



**Marc Whittingham**

**Vice-président  
Stratégie et développement  
organisationnel**

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



**Robert Ryan**

**Vice-président  
Défense**

Vice-président de l'unité opérationnelle de la Défense, M. Ryan est responsable de la gestion des ventes aérospatiales et militaires aux États-Unis et à d'autres pays étrangers. Avant sa nomination à la vice-présidence en 2004, il a occupé divers postes à la CCC, dont celui de directeur de l'Aérospatiale et de la Défense et de directeur des Affaires États-Unis. Il a aussi servi pendant 21 ans dans les Forces canadiennes.

\* Sièges aussi au conseil d'administration



### **Pierre Lemay**

**Vice-président  
Marchés émergents et en  
développement**

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



### **Michel Houle**

**Vice-président  
Risque et finance**

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



### **Tamara Parschin-Rybkin, C.R.**

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

M<sup>me</sup> Parschin-Rybkin a été nommée vice-présidente des Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation en septembre 2006. Avant cela, elle était avocate-conseil au ministère de la Justice, où elle était notamment avocate principale de la CCC au cours des dix dernières années et auparavant pour le ministère des Transports durant l'octroi de la commercialisation des services de navigation aérienne civile à Nav Canada, avocate générale des équipes de négociateurs du commerce national d'Industrie Canada et de Ressources naturelles Canada, et avocate principale du Projet de développement Hibernia et des négociations des Accords sur les hydrocarbures extracôtiers avec Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse.

## Acronymes

<b>ACDI</b>	Agence canadienne de développement international	<b>MEC</b>	Manufacturiers et Exportateurs du Canada
<b>APPD</b>	Accord sur le partage de la production de défense	<b>NASA</b>	National Aeronautics and Space Administration
<b>BLL</b>	Brunet, Lebel, Léger et associés	<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>BVG</b>	Bureau du vérificateur général	<b>PARCA</b>	Programme d'aide au renforcement des capacités antiterroristes
<b>CIC</b>	Comité des initiatives commerciales	<b>PCI</b>	Programme de coopération industrielle
<b>CCC</b>	Corporation commerciale canadienne	<b>PNA</b>	Police nationale afghane
<b>CCMTGC</b>	Campagne de charité en milieu de travail du Gouvernement du Canada	<b>PRO</b>	Planification des ressources de l'organisation
<b>DAU</b>	Defense Acquisition University	<b>RDDC</b>	Recherche et développement pour la défense Canada
<b>DCMA</b>	Defense Contract Management Agency	<b>RDP</b>	Canada/U.S. Reciprocal Defence Procurement Agreement
<b>DCV</b>	Délégué commercial virtuel	<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>DGPII</b>	Directeur général programmes internationaux et industriels	<b>SDC</b>	Service des délégués commerciaux
<b>DSCA</b>	Defense Security Cooperation Agency	<b>TPSGC</b>	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
<b>EDC</b>	Exportation et développement Canada	<b>VME</b>	Ventes militaires à l'étranger
<b>FPSM</b>	Fonds pour la paix et la sécurité dans le monde	<b>U.S. DoD</b>	Département de la Défense des États-Unis
<b>GeRC</b>	Gestion électronique des relations avec la clientèle		
<b>GOTS</b>	Government On-line Trade Services		
<b>GRE</b>	Gestion du risque d'entreprise		
<b>GTSR</b>	Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction		
<b>IAC</b>	Ingénierie, approvisionnement et construction		
<b>IACG</b>	Ingénierie, approvisionnement, construction et gestion		
<b>ICCA</b>	L'Institut canadien des comptables agréés		
<b>LGFP</b>	Loi sur la gestion des finances publiques		
<b>MAECI</b>	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international		
<b>MDN</b>	Ministère de la Défense nationale		
<b>MED</b>	Marchés émergents et en développement		

## Crédits photo

<b>Hélicoptère Bell 412</b>	Photo gracieuseté de Bell Helicopter Textron	2
<b>Aéroport international de Quito</b>	Photo gracieuseté de AECON	3, 6, 18
	Photo gracieuseté du ministère de la Défense nationale. Reproduite avec la permission du ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007	9