

Au service de la croissance des exportations canadiennes

Rapport Annuel 2018-2019



Agence canadienne de passation de contrats internationaux de gouvernement à gouvernement

MANDAT

La Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État du gouvernement du Canada établie en vue **d'appuyer l'expansion des échanges commerciaux** entre le Canada et d'autres pays.

MISSION

La CCC appuie l'expansion du commerce en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés publics étrangers grâce à un mécanisme de passation de contrats de **gouvernement à gouvernement**.

ENGAGEMENT

La CCC s'engage à être **un partenaire de confiance** pour les acquisitions faites à partir du Canada dans le cadre de contrats de gouvernement à gouvernement. La CCC offre ses services où l'accès au marché, l'atténuation des risques et la compétitivité bénéficient d'entente de gouvernement à gouvernement.



350, rue Albert, bureau 700
Ottawa (Ontario) K1A 0S6

Téléphone : 1-613-996-0034 Télécopieur : 1-613-995-2121
Sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-800-748-8191
www.ccc.ca/fr-ca

La Corporation commerciale canadienne et son logo constituent des marques de commerce de la Corporation commerciale canadienne. Toutes autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'information présentée peut être modifiée sans préavis. La Corporation commerciale canadienne n'est aucunement responsable des renseignements inexacts qui pourraient se trouver dans le présent rapport. © Corporation commerciale canadienne, 2019. Tous droits réservés.

TABLE OF CONTENTS

La CCC Partout Dans le Monde	2
Approche de la CCC en matière de passation de contrats de gouvernement à gouvernement	4
Points saillants des projets	5
Points saillants du rendement de 2018-2019	6
Message du président	7
Message du président et chef de la direction	9
Vue d'ensemble de l'organisation	10
Rendement organisationnel	16
Rendement par rapport aux objectifs	29
Résultats financiers	32
Commentaires et analyse de la direction	33
Engagement de la CCC à l'égard de la gestion du risque	45
Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers	49
Rapport de l'auditeur indépendant	50
États financiers et notes	54
Renseignements sur la gouvernance	92
Conseil d'administration	100
Haute direction	105
Glossaire	107



Veuillez noter ce qui suit : Tous les chiffres sont en dollars canadiens, sauf indication contraire, et toutes les présentations de l'information financière sont conformes aux Normes internationales d'information financière (« IFRS ») 15.

La CCC Partout Dans le Monde



CANADA

La CCC aide les ministères et organismes du gouvernement du Canada à fournir efficacement des biens et des services en vue de respecter divers engagements complexes et urgents et de répondre aux besoins de programmes à l'échelle internationale. Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC a fourni au nom du gouvernement du Canada un soutien en nature à 18 pays.



ÉTATS-UNIS

La CCC est le gardien de l'Accord sur le partage de la production de défense entre le Canada et les États-Unis (« APPD »). En 2018-2019, 86 exportateurs canadiens ont signé, dans le cadre de l'APPD, des contrats d'une valeur de 816 millions de dollars aux États-Unis. Cet accès au commerce assure une infrastructure industrielle de défense nord-américaine intégrée et aide principalement les petites et moyennes entreprises.



BERMUDES

Au cours de l'exercice 2018-2019, le contrat conclu avec Aecon Construction Group Inc. pour le réaménagement de l'aéroport international L.F. Wade, a franchi plusieurs étapes importantes. Ce projet est un exemple des efforts de diversification de la CCC et met en lumière les possibilités qui s'offrent aux exportateurs canadiens dans le cadre de projets d'infrastructure gouvernementaux de grande envergure.



CUBA

Les exportateurs canadiens, en particulier les petites et moyennes entreprises, tirent des avantages du programme de passation de contrats à Cuba de la CCC. Au cours de l'exercice 2018-2019, 25 exportateurs canadiens ont signé des contrats à Cuba d'une valeur de 70,6 millions de dollars.



SAINT-KITTS

Grâce au contrat que la CCC a conclu avec JV Driver pour la construction d'un nouveau quai destiné aux navires de croisière à Port Zante, le port peut maintenant accueillir les plus grands paquebots de croisière du monde – de la classe Oasis. Ce nouveau quai augmentera considérablement la capacité touristique de Saint-Kitts, un moteur économique clé pour le pays. Il s'agit d'un exemple de la façon dont la CCC collabore avec les gouvernements étrangers pour réduire les risques associés aux approvisionnements complexes.



PANAMA

En collaboration avec General Dynamics Mission Systems–Canada, la CCC a conclu deux contrats importants au Panama au cours de l'exercice 2018-2019 pour fournir au gouvernement du Panama des solutions techniques canadiennes de pointe visant à améliorer considérablement la sécurité publique. Ces projets mettent en valeur les offres novatrices du Canada dans le secteur des technologies de l'information et des communications et démontrent l'efficacité de l'instrument de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC pour aider les gouvernements étrangers à atténuer les risques liés à l'approvisionnement.



BARBADE

La CCC a collaboré avec CowaterSogema et la Barbados Water Authority concernant une solution de technologies propres intégrée de gestion de la demande visant à gérer et à facturer l'approvisionnement en eau potable, à améliorer le service à la clientèle et à obtenir des gains d'efficacité financière et opérationnelle pour appuyer une solution d'approvisionnement en eau plus durable. Non seulement ces projets illustrent les efforts de diversification de la CCC déployés dans de nouveaux secteurs et marchés, mais ils appuient également le travail réalisé dans des domaines prioritaires canadiens comme le secteur des technologies propres.

Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC exerçait ses activités dans 74 pays. Lorsque la CCC contribue au succès des exportateurs canadiens, elle contribue à la notoriété du Canada dans le monde.



CAMEROUN

La CCC a conclu un contrat avec Magil Construction pour aider le ministère du Sport et de l'Éducation physique du Cameroun à réhabiliter le Stade de la Réunification de Douala, au Cameroun. La collaboration avec la CCC pour la réalisation de ce projet a contribué à réduire les risques commerciaux, une préoccupation clé pour le fournisseur canadien Magil Construction et le gouvernement du Cameroun.



CHINE

La CCC appuie les priorités du gouvernement du Canada en gérant 10 bureaux commerciaux canadiens en Chine, au nom d'Affaires mondiales Canada.



BANGLADESH

La CCC a conclu deux contrats avec le Bangladesh au cours de l'exercice 2018-2019 : un avec Canpotex Limited, pour la vente de potasse à la Bangladesh Agricultural Development Corporation, et l'autre avec Bombardier pour fournir trois nouveaux avions à Biman Bangladesh Airlines Limited. Le Bangladesh, dont l'économie est en plein essor, représente un créneau pour les exportations canadiennes vers ce marché émergent.



BUREAUX RÉGIONAUX

La CCC compte trois directeurs régionaux installés dans les ambassades du Canada à Lima (Pérou) pour l'Amérique du Sud et le Mexique, à Abou Dhabi (Émirats arabes unis) pour le Moyen-Orient, et à Bangkok (Thaïlande) pour l'Asie. Cette présence permet à la CCC d'aider plus efficacement les exportateurs canadiens à saisir et à faciliter les occasions d'approvisionnement des gouvernements en tirant parti de l'appui d'autres intervenants du gouvernement du Canada.

Approche de la CCC en matière de passation de contrats de gouvernement à gouvernement

La CCC aide les exportateurs canadiens, y compris les petites et moyennes entreprises (« PME »), à réduire les risques liés à l'approvisionnement lorsqu'elles concluent des contrats avec des gouvernements étrangers, ce qui leur permet d'accéder à de nouvelles occasions d'exportation. Pour cela, la CCC fournit du soutien aux exportateurs, en mettant à leur disposition son expertise en matière de transactions et de contrats, et en tirant profit du modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement. Pour les exportateurs canadiens de divers secteurs, l'approche de passation de contrats de gouvernement à gouvernement peut constituer un facteur de différenciation important dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel.

SECTEURS PRIORITAIRES

ACHETEURS GOUVERNEMENTAUX CIBLÉS

1

Aérospatial



- Ministère de la Défense
- Ministère de l'Intérieur
- Ministère des Transports
- Police nationale
- Agences spatiales
- Compagnie aérienne d'État

2

Technologie propre



- Société de transport
- Service public
- Ministère de l'Énergie
- Ministère des Finances
- Ministère des Transports
- Municipalité

3

Construction et infrastructure



- Aéroport ou administration portuaire
- Conseil scolaire
- Logement et aide sociale
- Ministère de la Santé
- Municipalité
- Administration responsable de l'eau et des eaux usées

4

Défense



- Armée, Marine, Forces aériennes
- Garde côtière
- Ministère de la Défense
- Police nationale
- Bureau de sécurité
- Organisation d'État en charge de l'armement

5

Technologies de l'information et des communications (TIC)



- Dirigeants principaux de l'information
- Acheteurs du cybergouvernement
- Hôpitaux et service de santé publique
- Ministère de la Sécurité publique
- Société d'État de loterie
- Organisations de cybersécurité dirigées par l'État

Points saillants des projets



AMÉLIORATION DE L'APPROVISIONNEMENT EN EAU À LA BARBADE

Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC a collaboré avec CowaterSogema et la Barbados Water Authority à la conception d'une solution matérielle et logicielle intégrée permettant de faire un suivi de la consommation d'eau douce.

Le système CowaterSogema aide à saisir et à tenir à jour les données sur la consommation d'eau et améliore l'environnement du service à la clientèle, tout en intégrant de nouveaux renseignements sur les clients, la facturation, la gestion des bons de travail et les systèmes de présentation de l'information financière et opérationnelle améliorés. Cela permettra à la Barbados Water Authority et au gouvernement de la Barbade de recouvrer avec plus d'exactitude les coûts associés à l'approvisionnement en eau douce tout en gérant la demande de façon proactive. Le gouvernement sera ainsi en mesure d'élargir et d'améliorer la prestation des services publics et sa prestation de services en général sur l'île.

L'exécution couronnée de succès de ce projet a permis à l'exportateur canadien de réaliser d'autres projets similaires sur d'autres marchés. Par exemple, la CCC et CowaterSogema sont actuellement en pourparlers pour élaborer des projets semblables dans la région, qui portent à la fois sur les priorités en matière de conservation de l'eau et sur l'intégration des énergies renouvelables et des solutions d'efficacité énergétique pour les services d'eau. L'effet combiné permettra à ces services publics d'offrir aux clients un accès fiable et peu coûteux à l'eau douce, un meilleur service à la clientèle et une transparence accrue dans les rapports destinés aux organismes de réglementation nationaux.



RÉHABILITATION DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES AU CAMEROUN

Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC a travaillé avec Magil Construction à la réhabilitation du Stade de la Réunification à Douala, au Cameroun. Ce contrat porte sur la réfection du stade et de ses infrastructures afin de les rendre conformes aux normes de la Fédération Internationale de Football Association (« FIFA »).

L'option du Canada a été privilégiée parce qu'elle permettait de respecter les délais serrés et les exigences budgétaires. De plus, étant donné la complexité de la façon de mener les affaires dans la région, les mesures de diligence raisonnable accrues de la CCC ont représenté un facteur clé pour Magil Construction et le gouvernement du Cameroun.

L'appui de la CCC a permis à cet exportateur canadien de pénétrer un nouveau marché et de se forger une réputation d'entreprise en mesure d'exécuter de façon responsable un important projet d'infrastructure au sein d'un marché complexe.



AMÉLIORATION DE L'INTERVENTION D'URGENCE AU PANAMA

Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC a travaillé en étroite collaboration avec des partenaires du gouvernement du Canada et le ministère de la Sécurité du Panama pour mettre en œuvre la solution CitySHIELD de General Dynamics Mission System–Canada.

CitySHIELD fournit au Panama un réseau de sécurité publique constitué de systèmes hybrides sécurisés, qui combine la technologie 4G/LTE et la mise en réseau par satellite et fibre optique, afin de connecter de manière transparente et sécurisée les utilisateurs aux applications de sécurité voix, données et autres. Cette technologie novatrice permet à la police et aux services d'urgence panaméens d'intervenir de façon plus rapide et plus efficace.

Étant donné le succès de ce projet, General Dynamics Mission Systems–Canada, le Panama et la CCC collaborent pour promouvoir davantage la sécurité régionale en incitant les principaux décideurs d'Amérique latine à chercher de nouvelles façons d'utiliser la solution CitySHIELD pour répondre à leurs besoins de sécurité publique en évolution.

Ce projet couronné de succès a permis à General Dynamics Mission Systems–Canada de réussir à exporter son offre de services novateurs dans le cadre d'un contrat de gouvernement à gouvernement, et au Panama de faire preuve de leadership en matière de sûreté et de sécurité régionales.



ACCESSIBILITÉ DES PME CANADIENNES U MARCHÉ CUBAIN

Forte de son expérience approfondie du marché cubain, la CCC a cerné un besoin d'accéder à un fournisseur fiable de peintures répondant aux normes locales uniques de résistance à la chaleur et à l'eau salée. La CCC a mis en contact des acheteurs cubains avec des fabricants canadiens qui pouvaient répondre à leurs besoins en matière d'approvisionnement.

Micca Paints est une petite entreprise familiale de près de 30 employés établie à Laval (Québec), qui se spécialise dans la fabrication de peintures intérieures et extérieures pour les marchés industriels, commerciaux et résidentiels.

En octobre 2018, Micca Paints a terminé l'exécution de son premier contrat à Cuba, évalué à plus de 2 millions de dollars. Ce contrat a permis à ce fabricant du secteur des petites et moyennes entreprises d'étendre ses activités afin d'accéder plus tard à d'autres possibilités.



Points saillants du rendement de 2018-2019



162

Nombre d'exportateurs canadiens qui ont utilisé les services contractuels de la CCC



1,3 G\$

Valeur des contrats signés



3,4 B\$

Opérations commerciales*



4,1 M\$

Gains



74

Nombre de pays dans lesquels la CCC exerçait ses activités



18

Nombre de pays qui ont reçu du soutien en nature du gouvernement du Canada au moyen des services d'approvisionnement de la CCC



86

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



5 335

Nombre d'emplois canadiens directement soutenus au moyen de contrats passés avec le DoD des États-Unis



14 250

Nombre d'emplois canadiens à valeur ajoutée soutenus par des activités de la CCC dans tous les secteurs



34 %

Pourcentage de petits et moyens exportateurs (PME) dans la base d'exportateurs de la CCC

Message du président



J'ai eu l'honneur d'être nommé par le ministre de la Diversification du commerce international à ce poste important de président du Conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne (« CCC ») en février 2018. Depuis lors, j'ai pu mesurer la valeur exceptionnelle que la CCC a à offrir aux entreprises canadiennes qui cherchent à pénétrer de nouveaux marchés.

Le présent Rapport annuel souligne le rôle essentiel que joue la CCC pour aider le Canada à mettre en œuvre son programme de diversification commerciale au moyen de contrats d'exportation de gouvernement à gouvernement. La CCC s'efforce d'atténuer les risques pour un nombre croissant d'entreprises canadiennes qui passent des contrats avec des gouvernements étrangers, et cette proposition de valeur se reflète dans les réalisations que la Corporation a accomplies au cours de l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC a conclu des contrats avec 162 exportateurs canadiens, livré pour 3,4 milliards de dollars en biens et en services canadiens à l'étranger, et soutenu 14 250 emplois à valeur ajoutée pour les Canadiens.

Pour assurer une future croissance et optimiser le soutien apporté aux exportateurs canadiens, la CCC a modifié son orientation stratégique et amélioré ses processus, afin de mieux s'aligner sur les besoins des exportateurs, les moteurs commerciaux en évolution constante et les priorités du gouvernement du Canada. Les réalisations accomplies au cours de l'exercice précédent mettent en évidence ce changement crucial, qui a été entrepris dans le but d'exploiter d'importants créneaux dans un plus large éventail de secteurs industriels, et de mieux refléter les activités commerciales de la CCC. Le portefeuille d'activités de la CCC couvre les secteurs et les programmes prioritaires suivants¹ :

1. aérospatiale;
2. technologies propres (« cleantech »);
3. construction et infrastructure;
4. défense;

5. technologies de l'information et des communications (« TIC »);
6. autres activités, notamment le programme de passation de contrats à Cuba et les services fournis à d'autres ministères, y compris les services d'approvisionnement, les services partagés et les bureaux commerciaux canadiens en Chine.

Le Conseil d'administration de la CCC est responsable de la gérance de la Corporation. Il fournit une vue d'ensemble et une orientation stratégique à l'équipe de la haute direction de la CCC et veille à ce que l'orientation stratégique à long terme soit alignée sur le programme général du gouvernement. Dans ce contexte, le Conseil d'administration se réjouit des possibilités d'en faire encore plus pour le Canada grâce à la nouvelle stratégie organisationnelle établie l'année dernière, ainsi qu'à la portée et à l'impact accrus que la CCC aura sur les entreprises canadiennes, particulièrement les PME.

Le dernier exercice a été marqué par une période de renouvellement du Conseil d'administration de la CCC, qui s'est caractérisée par l'arrivée de nouveaux administrateurs et par une révision de l'approche de surveillance de la gouvernance au sein du Conseil et des comités. Dans ce contexte, le Conseil d'administration a renforcé l'accent porté à la gestion des risques et a mis en œuvre un nouveau cadre de gestion des risques contractuels afin de mettre très tôt l'accent sur la gestion et l'atténuation des risques. La CCC a également lancé un nouveau cadre de conduite responsable des affaires, qui comprend un nouveau code de conduite et de déontologie des affaires et une nouvelle politique des droits de la personne. Ce renforcement de l'accent qui est mis sur la conduite

¹ Dans le Plan d'entreprise de 2018-2019, ces secteurs et programmes prioritaires ont été inclus dans les rubriques Affaires commerciales internationales, Défense et sécurité mondiales et Autres activités commerciales.

responsable des affaires a été intégré aux responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance au sein des comités du Conseil, ainsi qu'à la surveillance de la gouvernance assurée par l'ensemble du Conseil d'administration.

Autre point saillant de l'exercice 2018-2019 pour la CCC : le résultat positif de l'examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada. Cet examen a révélé que la CCC ne présentait aucune lacune importante et que sa gestion des risques et ses pratiques opérationnelles étaient en règle. Dans l'ensemble, cela a démontré à la CCC que ses efforts pour améliorer la gestion des risques étaient déployés à bon escient.

Je tiens à souligner le travail et le dévouement sans relâche des membres du Conseil d'administration de la CCC pour le temps et le talent qu'ils ont consacrés au soutien de la CCC et pour leur important travail. Je remercie tout particulièrement Andrew Saxton, Dwayne Lucas et Scott Player, qui ont terminé leur mandat au Conseil en 2018-2019. Leur contribution aux succès passés et futurs de la CCC est indéniable. J'aimerais également souhaiter la bienvenue aux nouveaux membres du Conseil, Dyanne Carenza et Robert Kwon. Nommés au Conseil en juin 2018, ces deux nouveaux membres mettront largement à profit leur expérience professionnelle au service de la Corporation. Tout au long de l'exercice, le leadership et les avis de tous les membres du Conseil d'administration ont préparé la CCC aux changements cruciaux à venir.

Au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, je tiens à remercier tous les membres du personnel pour leurs efforts soutenus, ainsi que pour l'engagement et le professionnalisme qu'ils ont manifestés tout au long de l'année. Votre travail, qui consiste à fournir un plus grand nombre de produits et de services canadiens de renommée mondiale à l'échelle internationale, a des conséquences positives pour le Canada.

En guise de conclusion, j'aimerais souligner à quel point l'ensemble du Conseil d'administration est fier du travail remarquable que la CCC accomplit au nom des entreprises canadiennes qui exportent ou qui pourraient envisager d'exporter. Nous nous réjouissons à l'avance du nombre d'occasions qu'apportera la nouvelle stratégie de la CCC et des résultats qu'elle produira pour le Canada.

Cordialement,



Douglas J. Harrison
Président, Conseil d'administration

“

Le portefeuille d'activités de la CCC couvre les secteurs et les programmes prioritaires suivants:

1. **aérospatiale;**
2. **technologies propres;**
3. **construction et infrastructure;**
4. **défense;**
5. **technologies de l'information et des communications (« TIC »);**
6. **autres activités, notamment le programme de passation de contrats à Cuba et les services fournis à d'autres ministères, y compris les services d'approvisionnement, les services partagés et les bureaux commerciaux canadiens en Chine.**

”

Message du président et chef de la direction



L'année dernière a été une année charnière pour la CCC, marquée par l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie d'entreprise axée sur la diversification des activités de la CCC, l'intensification de ses efforts en faveur des PME, et l'amélioration de ses régimes de gestion des risques et de conduite responsable des affaires. La nouvelle stratégie a revigoré la Corporation en clarifiant la contribution importante et croissante que la CCC apportera aux exportateurs canadiens et au Canada à l'avenir.

L'année dernière a également mis en évidence le rôle considérable assumé par la CCC pour aider les exportateurs canadiens à réaliser et à gérer des affaires couronnées de succès à l'étranger. Peut-être plus encore qu'au cours des exercices précédents, en 2018-2019, le marché mondial s'est montré très volatil et a été marqué par le risque et l'incertitude. Cela n'a pas empêché la CCC d'aller de l'avant, tirant parti de sa nouvelle stratégie et emboîtant le pas aux entreprises canadiennes, pour décrocher et réaliser des contrats importants dans les Caraïbes, en Amérique centrale, en Asie du Sud-Est, en Afrique et aux États-Unis.

Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC a signé pour 1,3 milliard de dollars de contrats et exercé ses activités dans 74 pays. La CCC a démontré non seulement sa capacité à décrocher de nouveaux contrats pour les entreprises canadiennes, mais également sa capacité à gérer et à exécuter des contrats complexes dans des scénarios difficiles. Un véritable sentiment de fierté m'envahit chaque fois que la gestion d'un contrat est couronnée de succès et que les exportateurs canadiens vantent les mérites des services de la Corporation, et soulignent inmanquablement qu'ils ne s'aventureraient pas dans des contrats à l'étranger sans la CCC à leurs côtés. Grâce aux succès remportés par la CCC et à ses plans d'entreprise, la Corporation espère attirer un plus grand nombre d'entreprises afin qu'elles mettent à profit son modèle d'affaires et élargissent la base d'exportateurs du Canada.

Un aspect important du succès de la CCC est son investissement dans les ressources humaines, les processus et les systèmes. Au cours de l'exercice 2018-2019, grâce à la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie organisationnelle, la CCC a entrepris d'importantes initiatives d'amélioration continue, qui ont engendré de nouveaux ensembles de compétences et programmes de formation, réduit les délais de traitement, éliminé les activités redondantes et amélioré le service à la clientèle. Ces initiatives en cours permettent de réaliser des économies et de réinvestir dans les PME.

Pour terminer, je tiens à remercier le Conseil d'administration de ses conseils et de son engagement à atteindre les objectifs importants qui sous-tendent le mandat et la stratégie de la CCC. Je remercie également l'équipe de direction de la CCC pour le dévouement et la sagesse dont elle a fait preuve en dirigeant la Corporation au cours de la mise en œuvre d'un important programme de changement, et en la positionnant en vue de plus grands succès. Par-dessus tout, je tiens à remercier le personnel de la CCC. C'est grâce à son engagement à offrir un service de haute qualité et à sa volonté de toujours en faire plus pour les exportateurs canadiens que la CCC est en mesure de créer et de maintenir plus de 14 250 emplois pour les Canadiens.

Cordialement,

Martin Zablocki
Président et chef de la direction

Vue d'ensemble de l'organisation



MANDAT ET RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

Fondée en 1946, la Corporation commerciale canadienne (« CCC ») a été établie en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« Loi sur la CCC »), en vue d'aider à l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays. Cette loi octroie à la CCC² un éventail de pouvoirs, tout particulièrement celui d'exporter des biens à partir du Canada, à titre de mandant ou de mandataire.

En plus du rôle joué par la CCC dans la facilitation de l'expansion des échanges commerciaux, la CCC administre l'Accord sur le partage de la production de défense entre le Canada et les États-Unis (« APPD ») au nom du gouvernement du Canada. Dans le cadre de son rôle d'intérêt public, la CCC aide les entreprises canadiennes de différents secteurs à décrocher des contrats auprès du département de la défense (« DoD ») des États-Unis conformément aux modalités de l'APPD et aux règlements américains sur l'approvisionnement de la défense. L'APPD permet également aux exportateurs canadiens de profiter du programme des ventes militaires à l'étranger (Foreign Military Sales) des États-Unis grâce à l'accès à l'APPD, ce qui leur permet de vendre leurs produits au DoD. Les activités liées à l'APPD sont diverses et font partie des secteurs industriels prioritaires de la Corporation. Bien que la CCC engage des frais pour administrer ce programme politique d'intérêt public au nom du gouvernement du Canada, elle est honorée d'en être l'administratrice, compte tenu des avantages qu'il procure à l'économie canadienne.

MISSION ET ÉNONCÉ D'ENGAGEMENT

La CCC s'engage à être un partenaire de confiance lors des acquisitions faites à partir du Canada, tout particulièrement dans le cadre de contrats de gouvernement à gouvernement. La CCC a pour but d'aider le gouvernement du Canada à développer ses échanges commerciaux en augmentant le nombre d'entreprises canadiennes qui exportent. Afin d'arriver à ce but, la CCC aide principalement les entreprises canadiennes à accéder aux marchés publics d'autres pays au moyen de contrats de gouvernement à gouvernement et en mettant à leur disposition son expertise en matière de transactions et de contrats. La Corporation offre ses services quand l'accès au marché, les exigences en matière d'atténuation des risques et la compétitivité canadienne à l'échelle mondiale bénéficient d'une entente de gouvernement à gouvernement.

SERVICES

En tant qu'organisation de passation de contrats de gouvernement à gouvernement du Canada, la CCC vise principalement à réduire le risque associé aux transactions internationales complexes. La Corporation fait cela en concluant des contrats initiaux avec des acheteurs de gouvernements étrangers pour la fourniture de biens et de services qui peuvent être exportés du Canada. La CCC garantit les modalités des contrats aux acheteurs gouvernementaux étrangers, ce qui atténue le risque et les incite davantage à s'approvisionner au Canada. La CCC conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens afin de satisfaire aux exigences des contrats de gouvernement à gouvernement³.

Avant de prendre part à une transaction, la CCC évalue son profil de risque général. On procède alors à une analyse en profondeur des capacités techniques, administratives et financières de l'exportateur qui vise à s'assurer qu'il peut remplir ses obligations contractuelles. La CCC vérifie également si les pratiques commerciales de l'exportateur sont éthiques. Quant aux autres facteurs de risque clés liés aux transactions, la CCC examine les questions de droits de la personne, les enjeux environnementaux et le profil de risque de l'acheteur, selon le cas. Cette approche holistique assure la concordance de la transaction avec la tolérance au risque de la CCC et avec les politiques du gouvernement du Canada, et n'expose pas le Canada à des risques excessifs.

Cette analyse du risque établit la base de la surveillance continue du risque et de la gestion des contrats de la CCC. À cet égard, la CCC, en tant qu'organisation du gouvernement du Canada, est en mesure de tirer parti de sa capacité pour suivre de près les progrès et s'efforcer de résoudre des problèmes qui peuvent survenir pendant la durée du contrat. La participation de la CCC aux contrats réduit les risques relatifs à la perception des paiements ainsi que les coûts associés au développement des affaires, aide à obtenir des modalités contractuelles et de paiement plus avantageuses pour les exportateurs canadiens, et fait la promotion des pratiques commerciales responsables des fournisseurs au sein de l'industrie du Canada et du pays acheteur, ce qui permet de nouer de nouvelles relations commerciales hors des marchés traditionnels.

2 *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Accès en ligne à : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-14/page-1.html>

3 La principale source de financement de la CCC est constituée des frais de service générés par son portefeuille d'activités, à l'exception des activités liées à l'APPD. Les obligations d'intérêt public de la CCC en vertu de l'APPD sont remplies sans facturation de frais et sans frais pour le gouvernement du Canada.

Portefeuille des activités de la CCC

La CCC classe ses activités commerciales par secteurs prioritaires et autres programmes commerciaux. L'objectif de ces activités commerciales est d'accroître le nombre d'exportateurs que la CCC sert, tout en appuyant un vaste éventail de priorités du gouvernement du Canada. Le portefeuille d'activités de la CCC comprend ce qui suit :

Secteurs prioritaires :

1. **Aérospatiale** – Marché mondial estimé à plus de 800 milliards de dollars au sein duquel le Canada est internationalement reconnu en tant que chef de file; 75 % des produits et services canadiens du marché de l'aérospatiale (29 milliards) sont exportés chaque année⁴.
2. **Technologies propres** – Marché mondial estimé à plus d'un billion de dollars et dont la croissance s'accélère; les organismes qui régissent les services publics et les transports sont à la tête de la majeure partie du marché international; l'expertise en matière d'eau et d'eaux usées, et le captage et le stockage du dioxyde de carbone sont deux spécialités canadiennes exportables⁵.
3. **Construction et infrastructure** – Marché mondial estimé à plus de 3 billions de dollars propulsé par la demande des marchés émergents et en développement, et dans lequel les investissements de l'État portent en grande partie sur le développement des infrastructures énergétiques et de transport⁶.
4. **Défense** – Marché mondial estimé à 1,7 billion de dollars; la défense et la sécurité demeurent un important poste budgétaire pour la plupart des pays alliés et aux vues similaires, tout particulièrement les États-Unis; l'expertise canadienne est reconnue à un point tel que 60 % des produits et services du marché canadien,

représentant 10 milliards de dollars, sont exportés⁷.

5. **Technologies de l'information et des communications** (« TIC ») – Marché mondial estimé à plus de 4 billions de dollars; les programmes relatifs aux villes intelligentes et à la cybersécurité sont les principaux secteurs cibles⁸.

Gamme de produits de loteries

électroniques – La gamme de produits de loteries électroniques de la CCC est incluse dans les activités de ce secteur prioritaire. La participation de la CCC apporte de la transparence et de la crédibilité au fonctionnement de deux loteries électroniques nationales consacrées à de *bonnes causes* en Amérique centrale. Ces loteries aident à générer des fonds pour réduire la pauvreté et fournir un soutien éducatif et social aux jeunes et aux aînés, notamment grâce à l'établissement d'un réseau national de centres offrant un accès communautaire à l'informatique.

6. **Autres activités** – Le programme de passation de contrats à Cuba et les services fournis à d'autres ministères, y compris les services d'approvisionnement, les services partagés et les bureaux commerciaux canadiens en Chine font partie de ces autres activités.

Programme de passation de contrats

à Cuba – Ce programme appuie les exportateurs canadiens fournissant des biens et des services aux secteurs cubains du sucre et du tourisme, qui sont des secteurs d'activité générateurs de revenus essentiels pour l'économie cubaine. Les contrats de la CCC sont structurés comme des contrats renouvelables et conclus avec des acheteurs cubains pour répondre aux besoins d'achat annuels; ce modèle diffère des contrats traditionnels de la CCC, négociés en fonction du projet. Le programme simplifie également le processus d'approvisionnement en établissant une correspondance entre les besoins de Cuba en approvisionnement et

4 ISDE, « État de l'industrie aérospatiale canadienne » – Rapport de 2018. Accès en ligne à : <https://aiac.ca/wp-content/uploads/2018/06/%C3%89tat-de-lindustrie-a%C3%A9rospatiale-canadienne-rapport-2018.pdf>

5 Exportation et développement Canada (EDC) – « Les technologies propres : un potentiel infini », 5 décembre 2018. Accès en ligne à : <https://www.edc.ca/fr/blogue/canada-technologies-propres-avantages.html>

6 Gonçalves, Vania. World Construction Network. « Global infrastructure market to grow by 6.0% » (Le marché mondial des infrastructures devrait connaître une croissance de 6 %), 7 avril 2017. Accès en ligne à : <https://www.worldconstructionnetwork.com/news/global-infrastructure-market-to-grow-by-60>

7 IBID : <https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/Uploads/publications/reports/files/document-20.pdf>

8 Statista, « Canadian ICT industry – Statistics & Facts » (Secteur canadien des TIC – Statistiques et faits), Accessible à : <https://www.statista.com/topics/4125/ict-industry-in-canada/>

les fournisseurs canadiens, en transférant aux institutions financières canadiennes le risque lié aux paiements des Cubains, et en aidant à résoudre les éventuels problèmes contractuels⁹. La majorité des clients du programme sont des PME, pour lesquelles la CCC joue un rôle très actif en les mettant en relation avec les acheteurs cubains.

Services d'approvisionnement – La CCC aide les ministères et les organismes du gouvernement du Canada à répondre efficacement aux besoins urgents et complexes en matière d'approvisionnement. Pour mener à bien ce travail, il faut trouver des biens et des services qui permettent de respecter divers engagements internationaux ou de répondre à des besoins en matière de programmes. À cet égard, la CCC soutient un vaste éventail de programmes de contribution et de renforcement des capacités pour : fournir un soutien d'urgence lors d'un sinistre, aider les gouvernements étrangers à lutter contre la criminalité transfrontalière (notamment la fraude, la corruption, la traite de personnes), appuyer les efforts de la lutte contre le terrorisme (tant à l'échelle nationale qu'internationale) et simplifier les contributions du Canada à d'autres initiatives internationales (collaborations scientifiques ou autres). L'expertise et le soutien offerts par la CCC varient selon le programme et comprennent les services de passation, de structuration et de gestion des contrats, ainsi que la coordination et la gestion des projets. Dans ce contexte, les services de la CCC peuvent aider à assurer un approvisionnement rapide et rentable en biens et en services au profit des efforts déployés par le Canada en matière d'intervention d'urgence internationale.

Services partagés – La CCC a conclu une entente de services partagés avec Partenariats public-privé (« PPP ») Canada Inc. concernant des services liés aux technologies de l'information, à la gestion des ressources humaines, à la gouvernance, à la recherche et aux communications ainsi

qu'à la vérification interne, et a actuellement une entente de services partagés avec Investir au Canada concernant la prestation des services de paie. Ces types d'ententes permettent aux deux organisations de réaliser des économies d'échelle.

Bureaux commerciaux canadiens – La CCC gère 10 bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada. Ces bureaux, situés dans des villes chinoises de second rang qui se développent rapidement, fournissent du soutien aux entreprises canadiennes qui cherchent à pénétrer le marché chinois, tout en offrant une solution rentable à Affaires mondiales Canada.

PORTEFEUILLE DU COMMERCE INTERNATIONAL

La CCC continue à travailler étroitement avec ses partenaires du portefeuille du commerce international, Affaires mondiales Canada et Exportation et développement Canada (« EDC ») de même qu'avec d'autres intervenants clés pour s'assurer que ses efforts pour aider les fournisseurs canadiens et les acheteurs internationaux s'harmonisent avec les priorités du gouvernement du Canada. L'expertise de la Corporation en passation de contrats et en approvisionnement complète les services consultatifs offerts par le Service des délégués commerciaux (« SDC ») d'Affaires mondiales Canada et les services financiers fournis par EDC. À cet égard, le créneau ciblé par la CCC apporte une valeur ajoutée en lui permettant d'adopter une portée stratégique et d'offrir un soutien direct aux exportateurs canadiens en matière de passation de contrats. Le fait que la CCC soit l'une des parties contractantes des projets offre aussi une occasion tangible de faire progresser les échanges commerciaux canadiens, tout en atteignant les objectifs stratégiques comme le renforcement des secteurs innovateurs, l'aide aux PME, ainsi que la promotion et l'adoption ferme d'un code de conduite responsable des entreprises¹⁰.

9 La valeur cumulative des contrats que la CCC a conclus avec les secteurs cubains du sucre et du tourisme depuis 1991 atteint plus de 1 milliard de dollars. Les exportateurs canadiens qui ont recours au programme de passation de contrats à Cuba tirent d'importants avantages du mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC.

10 Dans ce contexte, la conduite responsable des affaires consiste à mener à l'étranger des activités commerciales de façon responsable sur les plans économique, social et environnemental. De plus amples renseignements se trouvent sur le site <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra>

ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

Durant l'exercice 2018-2019, la conjoncture mondiale a changé rapidement sous la pression de divers facteurs puissants, dont la montée du protectionnisme à l'échelle mondiale, le contexte politique changeant, les nouveaux accords de libre-échange et les modifications apportées aux accords existants, l'émergence de marchés comme la Chine et l'Inde, les changements climatiques, la durabilité et la technologie. Des débouchés importants se sont présentés aux exportateurs canadiens, mais également des difficultés considérables.

Le gouvernement du Canada, dans son document intitulé *Énoncé économique de l'automne 2018* a fait état de ces difficultés et a annoncé son intention de dynamiser considérablement les possibilités d'exportation des sociétés canadiennes et de diversifier les activités commerciales du Canada à l'étranger¹¹. Pour ce faire, le gouvernement du Canada a lancé une stratégie de diversification du commerce axée sur trois composantes clés : investir dans les infrastructures pour appuyer le commerce, donner aux entreprises canadiennes les ressources dont elles ont besoin pour mettre en œuvre leurs plans d'exportation, et améliorer les services commerciaux pour les exportateurs canadiens. Dans ce contexte, le mandat de la CCC et le soutien que celle-ci entend offrir aux exportateurs canadiens ont rehaussé la pertinence du rôle de la Corporation.

Durant l'exercice financier 2018-2019, la CCC a été influencée par les enjeux stratégiques clés suivants :

- (1) les conditions économiques mondiales;
- (2) le contexte géopolitique;
- (3) les progrès technologiques et le changement climatique.

1. **Conditions économiques mondiales :** Si la croissance économique mondiale reste incertaine, les exportations canadiennes, elles, devraient augmenter à court terme¹². Les gouvernements renouvellent leur intérêt pour les ententes bilatérales et multilatérales visant à assurer un accès continu aux marchés. En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée à signer des contrats commerciaux avec des

acheteurs gouvernementaux étrangers, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens et intensifier la présence commerciale du Canada sur des marchés nouveaux et prioritaires.

La diversification du commerce est désormais considérée comme essentielle aux exportateurs canadiens pour atténuer le risque de concentration des marchés à long terme; cependant, un accroissement du nombre des partenaires commerciaux autres que les partenaires traditionnels, comme les États-Unis, présente de nouveaux risques. Les exportateurs canadiens ont donc besoin d'organismes gouvernementaux, comme la CCC, pour prospérer sur les marchés internationaux.

2. **Contexte géopolitique :** L'émergence de politiques gouvernementales populistes et protectionnistes dans certains pays a entraîné l'imposition de barrières accrues au commerce mondial. Cela a fait naître de nouveaux risques et incertitudes : intensification des tensions militaires, perturbations économiques et commerciales, changements rapides dans les relations internationales et répercussions sur la situation politique intérieure de certains pays. Ces facteurs ont des conséquences sur la CCC, notamment la diminution de la demande dans des régions clés du monde et la hausse des tarifs douaniers ou d'autres restrictions dans certains marchés d'exportation. De plus, le besoin de l'expertise ou de la participation de la CCC pour résoudre les problèmes complexes survenant pendant la durée d'un contrat pourrait augmenter.

La communauté internationale continue de surveiller attentivement l'émergence des risques politiques liés aux pratiques commerciales responsables et aux droits de la personne. La responsabilité des entreprises de s'assurer de l'utilisation responsable des exportations de façon à protéger les droits de la personne s'est alourdie. Au cours du présent exercice financier, la CCC a élaboré et mis en œuvre un nouveau cadre de conduite responsable des affaires, et vise à le perfectionner en permanence dans un esprit d'amélioration

11 Gouvernement du Canada. *Énoncé économique de l'automne 2018*. Accès en ligne à : <https://www.budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/statement-enonce/fes-eea-2018-fra.pdf>

12 EDC. « Prévisions à l'exportation » – Automne 2018. Accès en ligne à : <https://edc.trade/fr/previsions-exportation/>

continue. Par conséquent, la CCC collabore avec les organismes canadiens pour se faire le champion de la conduite responsable des affaires, notamment en matière de respect des droits de la personne, et se sert du commerce pour promouvoir et ancrer ces valeurs.

- 3. Avancées technologiques et changement climatique:** Une baisse précipitée du coût des technologies axées sur l'énergie renouvelable, l'adoption de politiques climatiques novatrices et la forte demande en électricité ont placé les pays en développement au premier plan de la transition mondiale vers l'énergie à faible teneur en carbone. La stratégie de diversification du commerce du Canada aidera les exportateurs canadiens à saisir ces occasions sur les marchés émergents. La CCC, de concert avec ses partenaires du gouvernement du Canada, a renforcé son soutien au secteur des technologies propres grâce à une collaboration accrue visant à améliorer l'harmonisation et la défense des intérêts.

Exportateurs canadiens

Les services de la CCC visent à favoriser l'expansion des échanges commerciaux en appuyant les exportateurs canadiens, nouveaux et actuels, qui offrent des produits et des services qui répondent à la demande des acheteurs gouvernementaux étrangers. Bien que le soutien de la CCC s'étende à tous les exportateurs canadiens, de plus ou moins grande envergure, le portefeuille de clients de la CCC est plutôt composé de petites et moyennes entreprises, mieux aptes à répondre aux exigences de gestion des risques de la CCC.

Il est important de noter que, même si la CCC accorde un soutien

direct à de nombreuses PME, en particulier au moyen de l'APPD et du programme de passation de contrats à Cuba, un nombre bien plus élevé de PME bénéficient indirectement de contrats conclus avec de plus grandes entreprises à mesure que la communauté des PME remplit les chaînes d'approvisionnement de ces grands clients. À l'avenir, la CCC cherchera à élargir son impact sur la communauté des PME en traitant plus directement avec elles. La CCC collabore avec EDC et la Banque de développement du Canada (« BDC ») pour mettre à profit leur expérience de travail auprès des PME afin de faciliter ce nouvel objectif stratégique. L'élargissement de l'aide apportée par la CCC aux PME, directe ou indirecte, contribuera à renforcer l'économie globale du Canada, ainsi qu'à créer des emplois et de la croissance.

La croissance de la concurrence mondiale continue de mettre au défi les exportateurs canadiens. Le protectionnisme a souvent pour effet d'empêcher les entreprises canadiennes de décrocher des contrats à l'étranger. Ce défi est accentué par les types de soutien que les autres gouvernements offrent à leurs entreprises nationales dans le but d'accroître la compétitivité de leurs exportateurs nationaux et de décrocher les contrats que convoitent les exportateurs canadiens. Bien que la CCC n'ait pas connaissance d'organismes gouvernementaux équivalents, les gouvernements étrangers ont établi des entités particulières pour aider leurs entreprises nationales à vendre à l'étranger. De plus, les gouvernements étrangers ont recours à des mécanismes de soutien qui ont des arrangements financiers avantageux à la présentation d'un vaste plaidoyer politique pour défendre leurs objectifs commerciaux d'exportation respectifs. La CCC tente d'équilibrer les règles du jeu en réduisant le risque lié aux achats réalisés auprès d'entreprises canadiennes, ce qui

constitue un incitatif à l'achat de biens offerts par le Canada.

Acheteurs gouvernementaux

La CCC cible les acheteurs gouvernementaux étrangers que sont les entités nationales, régionales/territoriales et les sociétés d'État. Le modèle de la CCC fonctionne mieux quand les règles régissant l'approvisionnement gouvernemental étranger permettent de passer des contrats de gouvernement à gouvernement. L'avantage de l'atténuation des risques offert par la CCC est alors très utile, notamment sur les marchés émergents complexes, et tout particulièrement en Amérique latine, en Afrique et en Asie-Pacifique.

La décision d'acheter des produits canadiens repose sur le gouvernement acheteur étranger, qui doit trouver le juste équilibre entre ses priorités et son budget de dépenses. Étant donné que ces acquisitions sont hautement complexes, politiquement délicates et exigent un budget important, il est difficile de prévoir quand le contrat sera conclu et d'être certain qu'il le sera. Dans les marchés gouvernementaux, la période de gestation des contrats, du stade initial de recherche d'un contrat à sa signature, peut s'étendre sur plusieurs années. La conclusion d'un contrat peut être soudainement reportée ou annulée pour une multitude de raisons, y compris les catastrophes naturelles, les élections ou la fluctuation du prix des produits de base. La participation de la CCC aux activités d'exportation aide les exportateurs à composer avec ces variables imprévisibles du marché. De plus, dans le contexte économique mondial actuel, les gouvernements étrangers s'efforcent de plus en plus de s'approvisionner auprès de partenaires de confiance comme le gouvernement du Canada.

Rendement organisationnel



Le contexte mondial actuel, complexe tout en étant dynamique, génère des débouchés mais également des défis pour les exportateurs canadiens. Les facilitateurs commerciaux gouvernementaux comme la CCC appuient le programme commercial du Canada et constituent des outils essentiels pour aider les exportateurs à naviguer sur des marchés complexes et à atténuer les risques qu'ils encourent lorsqu'ils font affaire à l'étranger, qu'il s'agisse d'exportateurs existants ou de nouveaux-venus sur le marché de l'exportation.

Faits saillants par objectif

Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC a continué d'accroître sa base d'exportateurs en soutenant 14 250 emplois au Canada tout en réalisant sur divers marchés des contrats totalisant 3,4 milliards de dollars et en enregistrant un bénéfice net de 4,1 millions de dollars, soit 11,6 millions de dollars de plus que la perte nette de 7,4 millions de dollars de l'exercice précédent. Le dernier exercice a marqué une étape essentielle pour la CCC en ce qui a trait à l'importance qu'elle accorde à la diversification en vue d'élargir sa portée dans des secteurs de croissance clés. Cette stratégie s'appuyait sur trois objectifs :



OBJECTIF 1

Croissance grâce à la diversification et à l'innovation

La CCC s'est engagée à accroître sa base d'exportateurs canadiens. Des stratégies innovatrices prévoient les besoins changeants des exportateurs canadiens et y répondent, assurant ainsi de nouveaux débouchés commerciaux parmi plusieurs secteurs industriels et marchés géographiques.



OBJECTIF 2

Développement intégré des affaires avec le gouvernement du Canada

Les efforts d'expansion des affaires que déploie la CCC dans les marchés cibles ont continué de refléter pleinement une stratégie pangouvernementale visant à faciliter les ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement, en profitant de la contribution importante d'autres intervenants du gouvernement du Canada.



OBJECTIF 3

Amélioration des services

La CCC a fourni des services de la plus haute qualité dans toutes les relations d'affaires, au pays et à l'étranger. En favorisant des effectifs aux compétences uniques et en établissant des moyens d'obtenir des gains en matière de capacité, d'efficacité et de valeur, la CCC a répondu aux besoins d'un nombre croissant d'exportateurs dans divers marchés. La CCC a également investi dans une culture d'amélioration continue qui engendre un service à la clientèle exceptionnel.



OBJECTIF 1

Croissance grâce à la diversification et à l'innovation

En anticipant les besoins changeants des exportateurs canadiens, y compris des PME, et en y réagissant, et en exploitant de nouveaux débouchés dans divers secteurs industriels et marchés géographiques, la CCC a soutenu et accéléré le développement du commerce et l'innovation. Les investissements dans l'expertise régionale et sectorielle et dans les techniques d'atténuation et d'évaluation des risques ont positionné la CCC en tant que partenaire stratégique des exportateurs canadiens dans des marchés complexes.

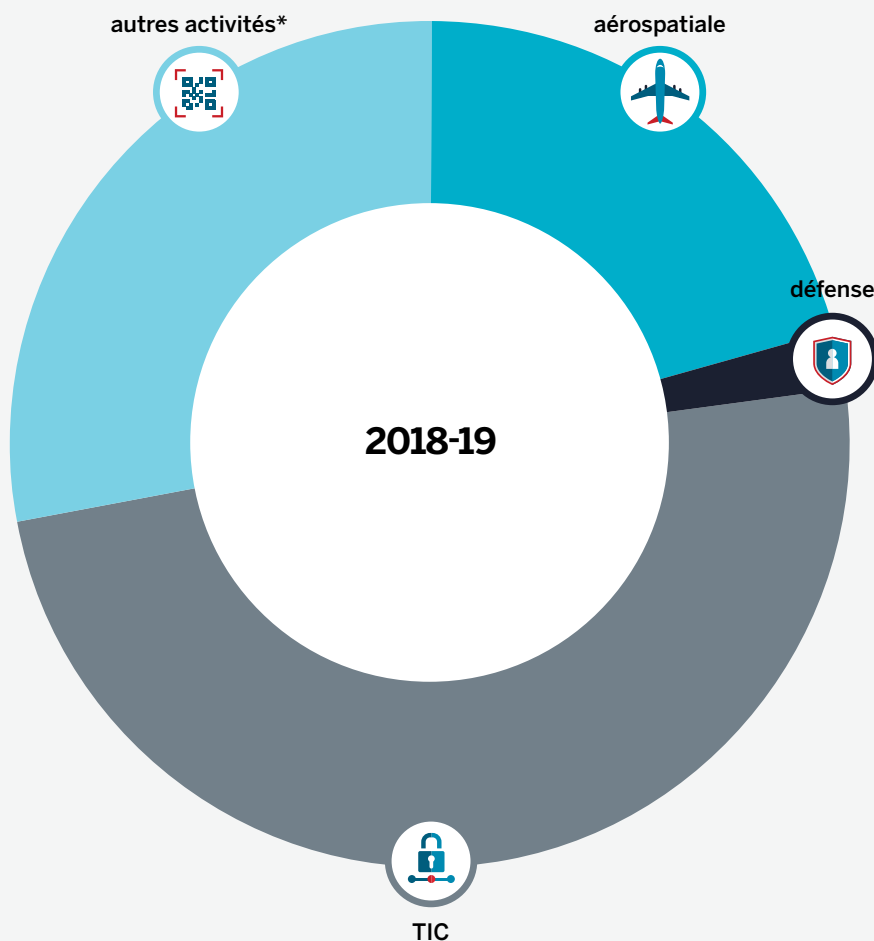
Croissance et expansion sectorielle

Au cours de l'exercice financier 2018-2019, la vision renouvelée de la CCC, qui s'inscrit dans sa stratégie de diversification, a mis à profit les forces principales de la Corporation en matière de gestion des contrats et du risque, afin de se concentrer sur les secteurs dans lesquels le modèle de gouvernement est le plus pertinent. L'objectif de cette approche est d'accroître le nombre de secteurs, d'acheteurs gouvernementaux étrangers et d'entreprises canadiennes dans le portefeuille de la CCC au fil du temps.

Au cours de l'exercice financier, la CCC a été active dans 74 marchés au monde, dans cinq secteurs prioritaires : (1) l'aérospatiale, (2) les technologies propres, (3) la construction et l'infrastructure, (4) la défense et (5) les TIC¹³.

Afin d'accélérer la croissance, des efforts ont été déployés au cours du dernier exercice pour cibler des secteurs particuliers. D'après la rétroaction du secteur d'activité et la répartition des débouchés dans la filière de contrats de la Corporation, les infrastructures et les technologies propres ont été reconnues comme des secteurs qui méritent une attention accrue à court terme. Dans ce contexte, la CCC a cerné les besoins en ressources et investi dans des ensembles de compétences ciblés afin d'accroître la base de clients potentiels dans ces secteurs, dans le cadre de nouvelles activités génératrices de débouchés.

VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS (HORS L'APPD) PAR SECTEUR INDUSTRIEL – 481 M\$



*Autres activités comprennent principalement les produits agricoles vendus à Cuba et au Bangladesh.

13 La Stratégie de diversification de la CCC n'englobe pas les opérations de l'APPD.

“
Le réaménagement de l'aéroport international L.F. Wade aux Bermudes est le deuxième projet d'envergure sur lequel le Groupe Aecon Inc. a travaillé avec la CCC, le premier étant l'aéroport international de Quito, en Équateur, qui a été couronné de succès. Sans le soutien de la CCC, il n'aurait pas été possible de mener des projets de cette envergure, et d'aider à livrer des terminaux de renommée mondiale ainsi que l'infrastructure connexe. Le fait que le gouvernement du Canada appuie nos contrats contribue grandement à réduire nos risques et à procurer aux entreprises canadiennes, comme le Groupe Aecon Inc., un avantage concurrentiel.

”
— Steve Nackan
vice-président directeur et président,
Concessions, Groupe Aecon Inc.

“
Vendre des solutions canadiennes en matière de technologies propres à des gouvernements étrangers peut s'avérer compliqué. Le fait d'avoir l'appui de la CCC – et du gouvernement du Canada – à chaque étape du processus nous aide non seulement à décrocher des contrats, mais aussi à gérer les risques et à réaliser des projets fructueux.

”
— Wilson Pearce
premier vice-président, CowaterSogema

Bien que la CCC soit active dans le secteur de l'infrastructure depuis plusieurs années, durant l'exercice 2018-2019, elle s'est employée à élargir ses services et à renforcer ses capacités, particulièrement en ce qui concerne l'atténuation des risques associés à ces projets complexes. Le contrat de la CCC pour le réaménagement de l'aéroport international L.F. Wade aux Bermudes est le deuxième grand projet d'infrastructure sur lequel la CCC a travaillé avec le Groupe Aecon Inc., le premier étant l'aéroport de Quito en Équateur, et constitue un excellent exemple de l'expertise de la CCC dans ce secteur.

Des progrès considérables ont également été accomplis en vue de s'aligner sur les priorités environnementales et économiques du gouvernement du Canada dans le secteur des technologies propres. Par exemple, la CCC est devenue membre du groupe de gestion conjointe des comptes afin d'améliorer sa collaboration avec EDC, la BDC, Technologies du développement durable Canada (« TDDC ») et le SDC d'Affaires mondiales Canada. Cette collaboration renforcera le soutien financier et transactionnel accordé aux entreprises du secteur des technologies propres. La CCC a également appuyé le programme Technologies propres mondiales du SDC et a participé à des ateliers régionaux à titre de ressource pour les entreprises canadiennes du secteur des technologies propres qui souhaitent vendre leurs produits à des gouvernements étrangers.

Au cours de l'exercice 2018-2019, la CCC a lancé deux nouvelles initiatives en matière d'énergie renouvelable pour aider à accroître l'exportation de l'expertise canadienne dans le développement de l'énergie propre. La CCC a entamé des discussions avec un certain nombre d'entreprises canadiennes au sujet des accords d'achat d'énergie renouvelable et de l'acquisition d'actifs étrangers de production d'énergie renouvelable. Le soutien accru de la CCC dans ces domaines permettra de réduire considérablement le risque associé au

développement de nouvelles ressources énergétiques propres dans des marchés étrangers complexes.

Représentation étrangère

La représentation étrangère constitue désormais un pilier clé de l'approche de la CCC pour diversifier ses marchés d'exportation et élargir ses activités afin de fournir du soutien à un plus grand nombre d'exportateurs canadiens. En s'installant dans les locaux des ambassades du Canada à Lima (Pérou), Abou Dhabi (Émirats arabes unis) et Bangkok (Thaïlande), la CCC tire parti du soutien d'autres intervenants du gouvernement du Canada dans le domaine du commerce international, tout particulièrement le SDC, EDC et les attachés militaires du Canada.

La présence de la CCC sur le terrain a permis de consolider les relations clés avec les principaux décideurs et de multiplier les interactions, ce qui a eu pour effet d'améliorer la qualité des relations à l'étranger. Or, pour instaurer la confiance, il est important d'être disponible et à l'écoute des besoins des clients. En étant présente sur le terrain, la CCC est en mesure de mieux comprendre les besoins régionaux. La représentation étrangère de la CCC lui permet de renforcer ses connaissances en matière de commerce et d'établir des contacts dans les marchés locaux cibles. Ces éléments sont déterminants pour aider la CCC à diversifier ses débouchés et les exportateurs canadiens à pénétrer de nouveaux marchés. Les PME tirent particulièrement profit de ce modèle, étant donné que leur capacité à avoir une représentation dans un pays est limitée et que les frais de déplacement pour le suivi courant auprès des acheteurs potentiels étrangers sont souvent prohibitifs.

Au cours de l'exercice financier 2018-2019, la CCC a amélioré son approche pour cerner les débouchés de façon proactive et les apparier aux capacités des exportateurs canadiens. Cette approche à deux volets, qui tire parti de la relation de la CCC avec ses principaux partenaires du gouvernement du Canada, a généré de solides bases pour la croissance.

Le renforcement de l'engagement de la CCC a permis de cerner des débouchés sur de nouveaux marchés, en particulier en Asie. L'amélioration des relations grâce à une représentation à l'étranger, combinée avec l'accent mis sur l'énergie renouvelable par le directeur pour le secteur des technologies propres de la CCC, a découlé sur un projet potentiel de développement d'un champ solaire au Sri Lanka, le premier du genre pour la CCC. La CCC a également réussi à se diversifier et à être présente dans la région grâce à un contrat décroché en 2019 au Bangladesh dans le domaine de l'aérospatiale civile.

Innovation

Dans le contexte de la Stratégie de diversification de la CCC, les secteurs axés sur l'exportation ont été choisis en fonction de l'importance stratégique qu'ils représentaient pour l'économie canadienne en termes d'emploi, de recherche et développement et d'innovation. Le soutien apporté à l'innovation par le gouvernement du Canada vise à créer des emplois et une croissance économique à long terme. Les PME représentent un élément clé de cet objectif, car elles comptent pour 30 % du PIB, 25 % des exportations et 95 % de la création nette d'emplois¹⁴.

Au cours de l'exercice financier 2018-2019, la CCC a entrepris d'explorer un soutien additionnel des PME. La CCC a collaboré avec d'autres organismes gouvernementaux comme la BDC, Innovation, Sciences et Développement économique Canada (« ISED ») et TDDC pour mieux comprendre et mettre à profit leurs connaissances des PME exportatrices. L'objectif ultime était de trouver des façons nouvelles et novatrices de mieux soutenir les PME qui souhaitent exporter vers d'autres pays. Les efforts initiaux déployés dans ce sens portent sur le secteur des technologies propres, en envisageant d'étendre ultérieurement ces activités à d'autres secteurs.

En collaboration avec Affaires mondiales Canada et le ministère des Finances, les principaux documents de politique de la CCC ont été révisés l'année dernière afin de clarifier la capacité de la Corporation à participer aux multiples phases d'un projet, tout en continuant d'assurer la surveillance ministérielle des grands projets entrepris par la Corporation. L'Instruction relative aux projets importants, qui est entrée en vigueur en 2018,

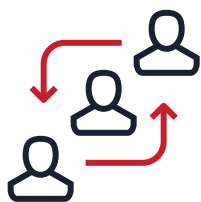
respecte l'orientation décrite dans l'*Énoncé des priorités et des responsabilités* de la Corporation pour 2016-2017 établi par le ministre, et autorise la CCC à participer aux partenariats public-privé. La CCC pourra ainsi fournir une offre de services plus novatrice et accroître les débouchés pour les exportateurs canadiens.

Par ailleurs, la CCC a porté encore plus d'attention à la gestion du risque et a adapté ses processus et ses pratiques de façon à faire face aux volumes d'affaires en hausse et aux risques associés aux nouveaux secteurs prioritaires de l'industrie. Dans ce contexte, la Corporation a élargi le champ de compétences du Comité du risque et des occasions d'affaires (« CROA ») et a revu ses pratiques opérationnelles et ses processus de reddition des comptes. La CCC a mis en place un nouveau cadre de gestion des risques contractuels pour axer ses efforts sur la gestion et l'atténuation précoces des risques dans tous ses contrats. Elle a établi un nouveau cadre de conduite responsable des affaires, un nouveau code de conduite et d'éthique commerciale et une nouvelle politique des droits de la personne afin de mieux évaluer les aspects de ses opérations internationales liés aux droits de la personne. La CCC a également élargi les responsabilités de son Comité de conformité en matière d'intégrité (« CCMI ») et créé un nouveau Comité des droits de la personne (« CDP ») pour régir les éléments de son travail liés aux droits de la personne. Le Conseil d'administration a également intégré les droits de la personne à ses responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance au sein de tous les comités du conseil, ainsi qu'à la surveillance de la gouvernance assurée par l'ensemble du Conseil d'administration.

“ Lorsque les entreprises canadiennes innovent, elles connaissent du succès, créant de bons emplois bien rémunérés pour la classe moyenne dans des communautés partout au pays. Aider les entreprises à trouver les talents dont elles ont besoin pour innover et croître, soutenir les petites entreprises et donner aux entrepreneurs le soutien dont dépend leur succès – ce ne sont là que quelques-unes des façons dont le gouvernement investit dans les Canadiens innovateurs. ”

– Budget de 2019

14 Chambre de commerce du Canada. « Petites et moyennes entreprises » Accès en ligne à : <http://www.chamber.ca/fr/interventions/grands-dossiers/petites-et-moyennes-entreprises/>



OBJECTIF 2

Développement intégré des affaires avec le gouvernement du Canada

Les efforts d'expansion des affaires que déploie la CCC en tant qu'organisme canadien de passation de contrats ont continué de refléter pleinement une approche pangouvernementale tout en tirant profit de la contribution importante d'autres intervenants du gouvernement du Canada pour faciliter les ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement.

Promotion d'une approche pangouvernementale du commerce international

Tout au long de l'exercice financier, la CCC a constamment mis à profit une approche pangouvernementale du commerce international en collaborant avec ses partenaires du portefeuille du commerce international et d'autres partenaires gouvernementaux clés pour offrir un soutien et une valeur accrue aux exportateurs canadiens.

La collaboration de la CCC avec le SDC et l'ambassade du Canada au Panama au cours de l'exercice 2018-2019 en est un excellent exemple. La CCC a conclu un contrat avec le ministère de la Sécurité du Panama au profit de General Dynamics Mission Systems–Canada, pour la réalisation de deux importants projets incluant des solutions techniques novatrices visant à améliorer considérablement la sécurité et la sûreté publiques au Panama.

Le premier projet consistait à fournir un centre d'opérations interinstitutions entièrement intégré, connu sous le nom de « CitySHIELD », afin de procurer aux organismes panaméens de sécurité publique les outils dont ils avaient besoin pour devenir une force d'intervention mieux connectée et mieux coordonnée. En fait, au moment où le besoin a été cerné, le délai d'intervention d'urgence de la police panaméenne était de plusieurs heures. Or, une fois que le centre d'opérations CitySHIELD a été mis en service, ce délai a été réduit à quelques minutes, ce qui a grandement amélioré la sécurité des citoyens panaméens ainsi que l'efficacité et l'efficacité de toutes les forces d'urgence et de sécurité du Panama.

Le deuxième projet, qui appuyait également les objectifs du Panama en matière de sûreté et de sécurité, concernait un système de reconnaissance faciale et de gestion vidéo dans deux terminaux de l'aéroport international de Tocumen et au poste frontalier de Paso Canoas, entre le Panama et le Costa Rica. Ce projet couronné de succès a été livré dans des délais extrêmement serrés car il devait être achevé à temps pour la visite du pape François dans le cadre des Journées mondiales de la jeunesse 2019 organisées au Panama.

Les solides relations diplomatiques, commerciales et de sécurité qui avaient été établies avec le Panama ont joué un rôle primordial dans le succès de ces deux projets. Le Canada est considéré comme un partenaire et un allié de confiance pour aider le Panama à relever ses défis en matière de sécurité. Ces projets et la capacité du Canada de passer des contrats directement avec le gouvernement du Panama dans le cadre de contrats de gouvernement à gouvernement établis par la CCC sont devenus un moyen essentiel d'appuyer cette relation bilatérale. Cette relation relève non seulement des représentants de la CCC, mais également du SCT et de l'ambassade du Canada pour faire avancer les projets. Les représentants canadiens

Notre capacité à livrer au gouvernement du Panama un centre d'opérations de sûreté et de sécurité interinstitutions entièrement intégré n'aurait pas été possible sans la collaboration et le soutien de la CCC, des agents diplomatiques et des délégués commerciaux du Canada.

– David Ibbetson
Vice-président et directeur général
General Dynamics Mission
Systems–International

ont rencontré régulièrement les principaux représentants, influenceurs et décideurs panaméens pour s'assurer que chacun d'eux comprenait bien entendu la valeur et les avantages de travailler selon le modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC, mais aussi les avantages de travailler avec un exportateur canadien réputé et fiable comme General Dynamics Mission Systems–Canada.

Pour appuyer l'accent mis par le gouvernement du Canada sur la diversification des exportations, la CCC a participé aux séminaires « Étendez vos horizons commerciaux » dirigés par Affaires mondiales Canada afin de promouvoir l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste, récemment signé par le Canada et l'Accord de libre-échange Canada-Corée. Dans le cadre de cette initiative, la CCC a participé à des activités de sensibilisation dans neuf provinces canadiennes, en fournissant de l'information sur la façon dont les exportateurs canadiens peuvent utiliser son approche de passation de contrats de gouvernement à gouvernement en vue de diversifier les exportations commerciales canadiennes sur le marché Asie-Pacifique.

Parmi les autres investissements effectués au cours du dernier exercice financier figurait l'élaboration d'un « Guide de la passation de contrats de gouvernement à gouvernement », qui facilitera une meilleure collaboration avec les participants aux missions du Canada à l'étranger. Le « Guide de la passation de contrats de gouvernement à gouvernement » s'adresse aux partenaires du gouvernement du Canada et a pour but de procurer un meilleur soutien pangouvernemental aux exportateurs canadiens en matière de ventes aux gouvernements étrangers. Il fournit aux chefs de mission, aux délégués commerciaux et aux attachés militaires canadiens un aperçu de l'impact que peut avoir une approche pangouvernementale coordonnée. Pour faire une promotion accrue de l'approche pangouvernementale, la CCC a commencé à collaborer plus étroitement avec les bureaux régionaux d'Affaires mondiales Canada en vue de renforcer la coopération.

Comme il a été mentionné précédemment, conformément aux priorités gouvernementales du secteur des technologies propres, la CCC est devenue membre du groupe de gestion conjointe des comptes, afin de faciliter le soutien financier et transactionnel aux entreprises du secteur des technologies propres. L'objectif de cette collaboration accrue avec les intervenants du gouvernement est d'améliorer l'harmonisation et la défense des intérêts des exportateurs canadiens et de mieux comprendre comment la CCC devrait évoluer pour fournir le meilleur soutien possible aux entreprises des technologies propres qui souhaitent exporter.

Au cours de l'exercice de 2018-2019, la CCC a cerné une occasion d'améliorer l'efficacité interne et les services offerts aux employés itinérants en collaborant avec d'autres sociétés d'État qui avaient des exigences semblables en matière de déplacements professionnels. La CCC a participé à un projet conjoint avec deux autres sociétés d'État, le Centre de recherches pour le développement international et le Conseil canadien des normes, en vue d'élaborer une demande de propositions à l'intention des prestataires de services de voyage pour obtenir des services de gestion globale des voyages. En travaillant ensemble pour combiner les ressources, l'expertise et les volumes de déplacements, les trois sociétés d'État obtiendront une meilleure valeur. Le nouveau prestataire de services devrait prendre ses fonctions d'ici l'été 2019.

Dans le but d'aider les ministères et organismes gouvernementaux à améliorer leur efficacité, la CCC a signé en juillet 2018 un protocole d'entente avec Investir au Canada pour gérer les services de ressources humaines, y compris la paie. Tant la CCC qu'Investir au Canada profiteront des économies opérationnelles réalisées grâce à cette approche novatrice.

Établissement de liens avec le marché

Au cours du dernier exercice, conformément à sa stratégie de diversification, la CCC s'est concentrée sur la promotion de la proposition de valeur auprès d'un vaste éventail d'entreprises et de secteurs d'activité canadiens, afin de s'assurer que les entreprises canadiennes connaissent son offre de services et la façon dont elle peut les aider à accéder aux débouchés dans divers marchés.

La stratégie de marketing actualisée, axée sur la façon dont la CCC peut mieux répondre aux besoins des intervenants pour accroître les ventes des exportateurs canadiens et aider les partenaires canadiens, était l'une des initiatives clés lancées au cours de l'exercice 2018-2019. Cette initiative importante avait trois objectifs principaux :

- harmoniser les pratiques de la CCC avec les besoins des intervenants;
- définir et établir des partenariats et des canaux pour accroître la portée de la CCC au sein de la communauté des exportateurs canadiens;
- faire mieux connaître la CCC aux intervenants dans des secteurs et des marchés diversifiés, faire mieux comprendre aux exportateurs comment tirer parti de la passation de contrats de gouvernement à gouvernement pour obtenir un avantage concurrentiel, et déterminer comment la Corporation peut aider les exportateurs à accroître leurs activités d'exportation.

Afin d'étendre la portée de ses efforts de sensibilisation, la Corporation s'est concentrée sur l'exploration de nouveaux partenariats dans les secteurs prioritaires. L'établissement, au cours de l'exercice 2018-2019, d'un partenariat avec Écotech Québec visant à accroître la portée de la CCC au sein de la communauté des exportateurs canadiens de technologies propres est un excellent exemple de ces efforts. Écotech Québec regroupe les entreprises et organismes clés du secteur des technologies propres de la province et représente le Québec au sein de la Canada Cleantech Alliance. La collaboration avec Écotech Québec permettra à la CCC de sensibiliser les entreprises de technologies propres et d'établir un système de référence pour les exportateurs qui cherchent à réaliser des ventes auprès des gouvernements étrangers dans des marchés prioritaires.

Harmonisation avec le plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada s'est engagé à mettre en œuvre un programme commercial progressif pour aider tous les segments de la société à tirer parti des possibilités économiques découlant du commerce et des investissements. En sa qualité de nation commerçante, le Canada doit accroître le volume de ses exportations vers d'autres pays, tout en augmentant sa base d'entreprises novatrices, travailleuses et entreprenantes. Dans ce contexte, l'*Énoncé économique de l'automne 2018* annonçait l'intention du gouvernement d'accroître considérablement les possibilités d'exportation pour les entreprises canadiennes et de diversifier les exportations du Canada vers les marchés d'outre-mer, avec pour objectif d'accroître les exportations du Canada de 50 % d'ici 2025¹⁵.

La CCC est bien placée pour aider à respecter ces priorités commerciales et a pris des mesures, au cours de l'exercice 2018-2019, afin de s'aligner sur ce programme. Au cours de l'exercice précédent, la stratégie de diversification de la CCC a concentré ses efforts sur l'exploration de nouveaux marchés par les exportateurs canadiens de toutes tailles dans le cadre du service unique de passation de contrats de gouvernement à gouvernement offert par la CCC. Cet appui a permis à 162 exportateurs canadiens, dont 34 % étaient des PME, d'accéder à des débouchés dans 74 marchés, ce qui s'est traduit par une croissance de l'emploi et de l'innovation au Canada.

Un exemple caractéristique de l'aide apportée aux PME est le programme de passation de contrats à Cuba de la CCC, qui a permis à 25 exportateurs canadiens, dont la majorité sont des PME, d'accéder l'année dernière à des débouchés dans les secteurs cubains du sucre et du tourisme. Certaines de ces entreprises exportaient vers Cuba pour la première fois, à l'instar de Peinture Micca qui a décroché au cours de l'exercice 2018-2019 son premier contrat à Cuba d'une valeur de plus de 2 millions de dollars. Ce contrat a permis à cette PME de Laval (Québec) d'une trentaine d'employés environ d'étendre ses activités dans le but de saisir plus d'occasions dans la région.

De plus, pour appuyer les priorités commerciales du gouvernement du Canada, la CCC a continué d'exploiter dix bureaux commerciaux canadiens en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada. Ces bureaux constituent un élément stratégique de l'approche du gouvernement du Canada à l'appui des entreprises canadiennes présentes dans cette région.

Grâce à ses services d'approvisionnement, la Corporation a géré les besoins urgents et complexes d'autres ministères canadiens en matière d'approvisionnement afin de s'assurer que les besoins gouvernementaux importants étaient satisfaits. Ce soutien comprend des exigences telles que le soutien du Canada aux efforts internationaux de secours en cas de catastrophe. Le soutien de la CCC est offert par l'intermédiaire de protocoles d'ententes spéciaux conclus avec les ministères et les organismes du gouvernement du Canada. Au cours du dernier exercice, ces accords ont facilité la contribution de 18 pays et organismes internationaux bénéficiaires à des projets portant sur des biens immédiatement disponibles, des services de spécialisation et de formation, des services d'approvisionnement et d'installation, de l'équipement spécialisé, ainsi que du matériel de construction.

La CCC nous a aidés à cerner de nouvelles possibilités d'exportation – évaluées à plus de 2 millions de dollars – pour fournir nos peintures spécialisées aux acheteurs gouvernementaux cubains. Résistantes à la chaleur, au soleil et à l'eau salée, nos peintures conviennent parfaitement au marché cubain! Grâce à ces nouveaux contrats, notre entreprise peut croître et se diversifier.

– Patrick Rodrigue
Directeur des opérations
Peinture Micca

15 Gouvernement du Canada. Énoncé économique de l'automne 2018. Accès en ligne à : <https://www.budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/statement-enonce/fes-eea-2018-fra.pdf>

Ultra Electronics, TCS fournit de l'équipement de communication et de réseau indispensable pour les systèmes de défense, ainsi que des applications de sécurité et de sécurité publique. Dans le cadre de l'APPD, la CCC nous a aidés à vendre avec succès nos systèmes de communications tactiques à des acheteurs américains clés, ce qui appuie la croissance de notre entreprise et nous permet de demeurer un leader mondial dans notre domaine.

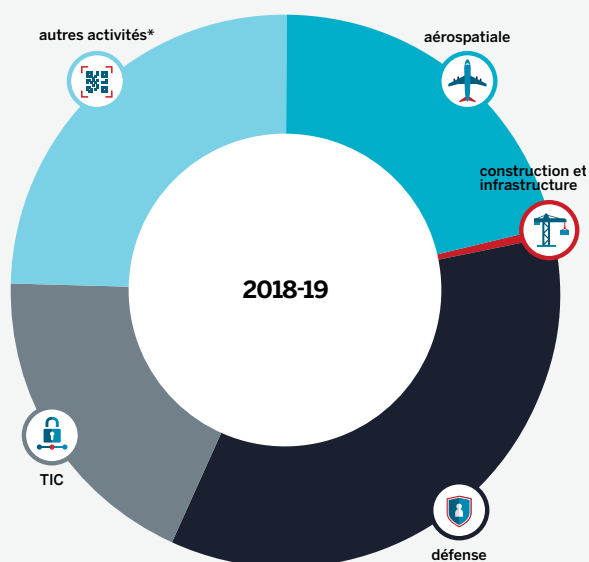
— Iwan Jemczyk
Président
Ultra Electronics, TCS

Soutien à l'APPD

Le rôle de la CCC dans l'administration de l'APPD au nom du gouvernement du Canada a continué de faire partie intégrante de son rôle d'intérêt public au cours de l'exercice 2018-2019. L'appui fourni par la CCC dans le cadre de ce programme s'inscrit dans l'engagement du gouvernement du Canada à maintenir une relation commerciale bilatérale constructive avec les États-Unis. Le secteur canadien de la défense englobe certaines des technologies et certains des services les plus novateurs au monde. Le programme de l'APPD permet un accès direct à ces biens et services canadiens de renommée mondiale et favorise l'établissement d'une solide base industrielle de défense nord-américaine¹⁶.

L'an dernier, 86 exportateurs canadiens ont signé de nouveaux contrats d'une valeur de 816 millions de dollars avec le DoD grâce à l'APPD dans divers secteurs industriels, dont la santé, les TIC, qui ont directement soutenu plus de 5 335 emplois canadiens. Bien que bon nombre de ces fournisseurs soient situés dans de grands centres urbains comme Montréal, Edmonton, Vancouver, Halifax et Toronto, un certain nombre d'entre eux sont situés dans des centres plus petits comme Delta (Colombie-Britannique) et Goose Bay (Terre-Neuve-et-Labrador). Souvent, les entreprises canadiennes, et tout particulièrement les PME canadiennes, utilisent l'expérience de travail acquise en vertu de l'APPD pour rester concurrentielles à l'échelle internationale.

VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS (APPD UNIQUEMENT) PAR SECTEUR INDUSTRIEL - 816 M\$



*Autres activités comprennent principalement les produits manufacturés et les services, les produits pharmaceutiques et les fournitures médicales



En octobre 2018, la CCC a signé un contrat de 51 millions de dollars avec AirBoss Defense pour fournir au DoD jusqu'à 198 240 paires de « bottes pare-vapeur à froid extrême ». AirBoss Defense, dont le siège social est situé à Bromont, au Québec, est un chef de file mondial dans la conception, le développement et la fabrication d'équipement de protection individuelle contre les agents chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (« CBRN »), ainsi que de protection contre les maladies transmissibles et les menaces respiratoires, pour les particuliers, les premiers intervenants, les milieux médicaux, militaires, policiers et industriels, et les services de sécurité incendie. Depuis plus de 40 ans, AirBoss Defense fournit aux forces militaires et aux équipes de première intervention des gants, des bottes et des appareils de protection respiratoire contre les agents CBRN et les températures extrêmement froides.

¹⁶ Cet accès privilégié au marché américain de la défense dans le cadre de l'APPD représente une grande valeur pour les exportateurs canadiens, alors que la CCC entreprend d'importants efforts d'approvisionnement en leur nom pour faciliter ces exportations, sans toutefois exiger de frais pour ces services. En fait, la Corporation assume des coûts annuels d'environ 12 millions de dollars pour assurer la prestation relative à l'APPD, qu'elle doit recouvrer en fournissant d'autres services payants.



OBJECTIF 3

Amélioration des services

En offrant des services d'une excellence sans égale, en favorisant des effectifs aux compétences uniques et en établissant des manières de créer de la capacité, de l'efficacité et de la valeur, la CCC a su répondre aux besoins changeants des nouveaux exportateurs dans divers marchés.

Environ 75 % des employés de la CCC sont membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Les employés restants ne sont pas syndiqués. La convention collective, qui expire en juin 2022, a été ratifiée le 31 janvier 2019.



JOURNÉE INTERNATIONALE DES FEMMES

Le 8 mars 2019, à l'occasion de la Journée internationale des femmes, le personnel de la direction de la CCC a accueilli Mairead Lavery, présidente et chef de la direction d'EDC, pour une discussion informelle. Mairead, nommée le 5 février 2019, est la première femme à occuper le poste de chef de la direction d'EDC au cours des 75 ans d'existence de cette organisation.

que ses employés assimilent entièrement sa vision et connaissent l'horizon radieux de la Corporation. De plus, la Corporation se concentre de plus en plus sur trois domaines que les employés ont jugés importants pour la mobilisation : 1) la croissance professionnelle axée sur la formation; 2) la vision organisationnelle; et 3) le milieu de travail.

Mobilisation des employés

Des employés engagés et efficaces contribuent grandement au succès de la CCC. La CCC a entrepris, à l'exercice 2018-2019, un vaste sondage sur la mobilisation des employés pour obtenir leur rétroaction jugée importante. La CCC a entrepris un grand programme de changement l'an dernier pour se préparer à évoluer désormais vers la diversification de ses exportations. Grâce à ce sondage, la Corporation a appris que ce programme avait causé une certaine lassitude face au changement. La Corporation ralentit donc la cadence des changements et optimise ses pratiques de communication pour

Tout au long de l'exercice 2018-2019, la CCC a axé ses activités de mobilisation des employés sur les trois domaines prioritaires suivants :

1. Diversité et inclusion

La CCC s'engage à instaurer une main-d'œuvre diversifiée et un environnement inclusif. Comme membre du gouvernement du Canada, la CCC incite activement les employés à s'exprimer dans les deux langues officielles et offre à l'ensemble du personnel l'accès aux ressources financières et à l'aide nécessaires pour acquérir des compétences linguistiques ou les perfectionner. Les politiques et pratiques de la CCC en matière d'embauche constituent un engagement à assurer l'équité en matière d'emploi et encouragent les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles à présenter leur candidature. L'an dernier, la CCC a apporté d'importantes améliorations en matière de diversité de genre. Les femmes ont obtenu plus de 50 % des postes de gestionnaires et de cadres de direction vacants de la CCC en 2018-2019. De plus, les femmes ont obtenu plus de 60 % des promotions internes pour des postes de direction.

Pour promouvoir et maintenir un milieu de travail positif et inclusif, la CCC a formé un Comité de la diversité et de l'inclusion dirigé par des employés. Ce Comité organise de la formation, des séances d'information et des activités, tout en constituant une source de renseignements que les employés et le personnel de la direction désireux de s'informer peuvent contacter. De plus, dans le cadre de sa stratégie en ressources humaines, la CCC a présenté des conférenciers lors de déjeuners-conférences pour promouvoir le mieux-être, la diversité et l'inclusion.

2. Reconnaissance des employés

En 2018-2019, la CCC a fait des progrès considérables pour accroître la reconnaissance des employés grâce à une stratégie de ressources humaines axée sur la stimulation et le soutien du rendement et du perfectionnement des employés. À la suite du sondage de 2018 sur la mobilisation des employés, on a mis en place des projets conçus pour accroître la contribution des employés aux questions professionnelles qui les concernent. Parmi ces initiatives, mentionnons les suivantes : 1) des cafés-causeries périodiques avec la haute direction; 2) deux assemblées publiques importantes par année pour articuler la vision et les objectifs de l'entreprise; 3) une cérémonie annuelle de reconnaissance et de récompense; 4) des prix ponctuels pour souligner les réalisations individuelles des employés; et 5) des présentations des employés au comité de la haute direction pour faire part des réalisations de certains employés et de leur profil.

3. Perfectionnement des compétences

Conformément à sa stratégie de diversification, la CCC a investi en 2018-2019 dans le perfectionnement des compétences de ses employés pour améliorer le service actuel et acquérir la capacité de gérer la croissance dans les secteurs industriels clés. Pour y arriver, il y a eu un exercice sur les compétences essentielles dans toute l'organisation en 2018-2019. Désormais, les compétences essentielles de la CCC sous-tendent la stratégie d'avenir et concilient les besoins des exportateurs canadiens. Cet exercice a permis à la CCC de cibler des groupes de compétences existants dans lesquels investir dans le cadre d'initiatives stratégiques d'embauche, de formation et de perfectionnement.

Services généraux

Pour permettre à plus d'exportateurs canadiens de réussir à l'étranger, la CCC a amélioré ses communications à la clientèle, a investi dans une culture d'amélioration continue et a privilégié la conduite responsable des affaires, notamment par une évaluation accrue des considérations relatives aux droits de la personne dans ses opérations internationales.

1. Approche axée sur le client

La CCC s'efforce de répondre aux besoins des exportateurs canadiens dans divers secteurs lorsqu'ils vendent leurs produits à des gouvernements étrangers dans divers



COMPÉTENCES ESSENTIELLES DE LA CCC

- 1. PERSPECTIVE D'AFFAIRES :** Nous nous efforçons de bien comprendre les enjeux, les processus et les résultats commerciaux pour nous assurer de la valeur de notre offre aux exportateurs canadiens.
- 2. ORIENTATION CLIENT :** Nous sommes orientés vers la clientèle et nous nous efforçons de trouver des solutions pour les exportateurs canadiens qui composent avec la complexité des marchés. Nous préconisons aussi l'excellence du service comme moyen d'augmenter le rendement commercial. Notre équipe s'efforce d'être créative et souple pour trouver des solutions adaptées aux besoins des clients.
- 3. TRAVAIL D'ÉQUIPE :** Nous estimons la prédominance de l'équipe sur l'individu et reconnaissons que notre force repose sur nos effectifs. Nous établissons des collaborations pour atteindre nos objectifs et ceux de nos clients. Nous bâtissons des relations durables dans le respect des autres et de nous-mêmes. Nous apprécions et respectons la diversité des cultures, des coutumes et des pratiques commerciales au Canada et à l'étranger.

marchés. Pour mieux comprendre l'évolution des besoins des exportateurs canadiens, on sollicite continuellement la rétroaction des clients par divers moyens. La connaissance de cette rétroaction oriente les efforts d'amélioration continue de la qualité du service, de la communication et de la valeur de l'offre de la CCC aux clients exportateurs canadiens. L'instauration de ce programme révisé de la CCC visant l'expression des besoins du consommateur sert à obtenir cette rétroaction essentielle plus souvent et plus approfondie. La CCC cherche maintenant à obtenir de la rétroaction par des sondages sur la fidélité et l'expérience de la clientèle et d'entrevues approfondies avec des cadres supérieurs.

2. Amélioration continue

Pour aider plus d'exportateurs canadiens à réussir, la CCC a investi dans une culture d'amélioration continue afin de déterminer les modifications nécessaires à apporter aux processus en vue d'augmenter l'efficacité, permettant ainsi la redistribution des ressources et une croissance de la capacité générale. Ces changements permettent l'optimisation des processus, des structures organisationnelles et des systèmes d'information et de sécurité améliorés. L'objectif est de veiller à une efficacité optimale pour gérer la croissance future des affaires et offrir à la clientèle de la CCC un service de meilleure qualité.

La CCC a conclu un contrat avec un formateur externe pour offrir une formation initiale à 21 employés. Cette initiative a donné lieu à trois projets pilotes initiaux visant à examiner les processus des activités de la CCC dans ces domaines : certifications de contrats avec Cuba, achats internes et de contrats de l'APPD. Les projets pilotes ont permis de réduire les délais de traitement et d'exécution de 75 % en moyenne dans ces trois domaines. De plus, tous les employés ont reçu jusqu'à deux jours de formation sur la pensée et la méthodologie de la rationalisation « lean ». Tous les employés ont assisté à une séance de formation en personne d'une demi-journée à l'automne 2018. Cette initiative permet de toujours favoriser la rationalisation, une organisation allégée, qui préconise l'efficacité accrue des processus et de l'expérience d'exportation avec la CCC.

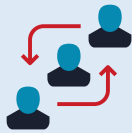
3. Lutte contre la subornation, la corruption et la fraude tout en protégeant les droits de la personne

Tout au long de l'année, la CCC a fait la promotion de la diligence raisonnable dans le domaine de la lutte contre la subornation et la corruption, démontrant ainsi son leadership. Pour s'assurer que les transactions de la CCC sont conformes aux normes d'éthique les plus élevées, les agents de la CCC doivent faire preuve de diligence raisonnable dès le départ et exercer une surveillance rigoureuse au cours des activités de développement des marchés et de gestion des contrats. Une formation dans ce domaine est offerte chaque année à tous les employés de la CCC.

En 2018-2019, la CCC a harmonisé ses programmes pour qu'ils cadrent avec l'orientation reçue du ministre de la Diversification du commerce international, en veillant à faire des droits de la personne, de la transparence et de la conduite responsable des affaires les principes directeurs fondamentaux de la Corporation¹⁷. La CCC a travaillé avec diligence pour tirer parti de ses forces actuelles en matière de conformité avec les critères d'intégrité afin d'établir un nouveau cadre de conduite responsable des affaires. Ce cadre respecte les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (« OCDE ») à l'intention des entreprises multinationales et le projet de loi C-47, qui permettra au Canada d'accéder au Traité sur le commerce des armes.

17 Lettre du ministre de la Diversification du commerce international au président du Conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne (24 septembre 2018). Accès en ligne à : http://www.international.gc.ca/gac-amc/ccc_letter-lettre_ccc.aspx?lang=fr

CADRE DE CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES DE LA CCC

GOVERNANCE	ÉTHIQUE DES AFFAIRES	DROITS DE LA PERSONNE	GÉRANCE ENVIRONNEMENTALE	MOBILISATION DES EMPLOYÉS
 La CCC est dotée d'un conseil d'administration indépendant qui tient des réunions trimestrielles. La CCC est vérifiée par le vérificateur général du Canada.	 Le Code de conduite et d'éthique des affaires de la CCC guide nos activités commerciales, tout particulièrement pour qu'elles soient menées de façon socialement responsable.	 La politique des droits de la personne de la CCC décrit en détail son engagement à assurer le respect des droits de la personne dans son milieu de travail et au cours de ses transactions.	 Pour les projets de construction et d'infrastructure, la CCC se conforme aux normes environnementales internationales.	 La CCC a établi de saines pratiques en matière de santé et de sécurité ainsi que des politiques d'apprentissage et de reconnaissance.
 La CCC divulgue publiquement ses renseignements financiers, commerciaux et transactionnels sur son site Web.	 Les politiques de conformité en matière d'intégrité et de diligence raisonnable de la CCC visent à prévenir et à détecter toute subornation ou corruption.	 La CCC exploite ses activités conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.	 La CCC encourage les exportateurs à faire preuve de diligence raisonnable quant aux impacts environnementaux et sociaux d'un projet et à se conformer aux exigences établies par les organisations internationales.	 La CCC contribue à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada, qui prône des niveaux élevés de participation et de dons des employés.
 Engagement des intervenants dans le cadre d'assemblées annuelles publiques et du travail effectué en collaboration avec le gouvernement du Canada.	 La CCC encourage les employés à signaler les actes répréhensibles graves commis en milieu de travail conformément à la <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i>.	 La CCC s'est engagée à travailler avec les intervenants pertinents pour définir les meilleures pratiques émergentes dans ce domaine.	 La CCC veille à ce que les ressources renouvelables et non renouvelables soient durables dans ses propres bureaux.	 Les employés de la CCC reçoivent de la formation sur les politiques et les pratiques de conduite responsable des affaires, y compris sur la lutte contre la subornation et la corruption et sur les droits de la personne.

Rendement par rapport aux objectifs



Fiche de rendement de la CCC

La fiche de rendement organisationnelle de la CCC est un outil qui mesure ses progrès selon les aspects essentiels de sa stratégie d'entreprise. Elle contient un ensemble de six indicateurs de haut niveau qui confèrent un juste équilibre entre mesures financières et non financières. Lorsqu'ils sont évalués ensemble, ces indicateurs révèlent un historique du rendement qui s'harmonise avec les grandes priorités du gouvernement du Canada, particulièrement en ce qui concerne l'accroissement du soutien de la CCC aux exportateurs canadiens. La fiche fait l'objet d'un suivi régulier, et le Conseil d'administration de la CCC examine les progrès réalisés chaque trimestre. Les indicateurs de la fiche de rendement organisationnelle pour l'exercice 2018-2019 étaient les suivants :



Valeur des contrats signés

Cette mesure représente le montant des contrats internationaux que la CCC a signés avec des acheteurs étrangers et des exportateurs canadiens. La Corporation fait le suivi de la valeur des contrats signés par secteur de produits, par région, par pays et par exportateur. Ces données fournissent une indication de l'efficacité de la Corporation et permettent d'analyser les tendances de son portefeuille.



Taux de recommandation net

Il s'agit de la mesure de la réputation de la CCC et de la probabilité qu'un exportateur canadien recommande les services de la CCC à une autre entreprise. Un taux de recommandation net de 70 et plus est jugé solide pour cette mesure fondée sur la clientèle. La direction a cerné des améliorations dans le calcul qui servira à fixer la cible du taux de recommandation net du prochain plan organisationnel.



Transactions pour le compte de PME

Cette mesure représente le nombre de PME ayant conclu des contrats par l'intermédiaire de la CCC au cours d'une période de déclaration. Cette mesure propre aux PME aide la CCC à mieux comprendre l'influence qu'elle peut avoir sur les PME qui vendent à des gouvernements étrangers. La direction a commencé à mesurer les PME qui font partie de la chaîne d'approvisionnement de l'ensemble des fournisseurs de la CCC selon le libellé de ses contrats nationaux types avec les exportateurs. L'information recueillie à ce jour révèle que les contrats de la CCC concernent plus de 1 400 PME.



Frais d'administration prévus au budget

Cette mesure fait le suivi de la capacité de la CCC à contrôler ses frais d'administration et souligne les écarts de dépense favorables et défavorables.



Indice de mobilisation des employés

Cette mesure évalue le niveau de la mobilisation des employés envers l'organisation et ses objectifs en fonction des résultats d'un sondage annuel.



Détermination des nouveaux projets

Cette mesure représente le nombre de nouveaux projets ouverts dans le système de gestion des relations avec la clientèle (« GRC ») de la CCC au cours de la période de référence.

	MESURE DU RENDEMENT	DONNÉES RÉELLES POUR 2017-2018	DONNÉES PRÉVISIONNELLES POUR 2018-2019	DONNÉES RÉELLES POUR 2018-2019
	VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS	1 26 G\$	1 52 G\$	1 30 G\$
	TRANSACTIONS POUR LE COMPTE DE PME	54	150	1 454*
	DÉTERMINATION DES NOUVEAUX PROJETS	78	110	71
	TAUX DE RECOMMANDATION NET	84,5 %	>70 %	87,5 %
	FRAIS D'ADMINISTRATION PRÉVUS AU BUDGET	30,70 M \$ (94 %)	31,25 M \$ (100 %)	27,01 M \$ (87 %)
	INDICE DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS	67 %	>75 %	50 %

* Les données initiales recueillies montrent que la CCC assure une contribution directe à 53 PME et une contribution indirecte à 1 401 PME.

Valeur des contrats signés (« VCS ») – La VCS dans les secteurs de produits internationaux (198 millions de dollars) a été inférieure à l'objectif, la volatilité attribuable aux événements géopolitiques ayant entraîné une incertitude accrue dans nos prévisions. Plusieurs activités importantes ont été retardées jusqu'à l'exercice 2019-2020. La valeur des contrats signés de la CCC a dépassé l'objectif par 600 millions de dollars dans le cadre de l'APPD pour atteindre 816 millions de dollars, ce qui démontre l'ampleur des possibilités qu'offre le programme de l'APPD.

Transactions pour le compte de PME – La CCC a entamé des pourparlers avec EDC et la BDC pour profiter de leur connaissance des PME et d'étudier les moyens dont la Corporation peut être au service des PME. De plus, la CCC a modifié le libellé des contrats en 2018-2019 afin d'obtenir des exportateurs des renseignements sur les PME de la chaîne d'approvisionnement. Cela a permis à la CCC de faire le suivi des PME travaillant au sein des chaînes d'approvisionnement de ses contrats. Plus de 1 400 PME ont bénéficié des travaux de la chaîne d'approvisionnement découlant des contrats de la CCC en 2018-2019, et la Corporation élargit le volet PME de sa nouvelle stratégie au début de l'exercice 2019-2020.

Détermination des nouveaux projets – Bien qu'elle n'ait pas atteint son objectif de 110 nouveaux débouchés, l'équipe de développement des affaires de la CCC a obtenu 71 nouveaux débouchés auprès des exportateurs canadiens. Dans le cadre de ses projets, la CCC a appuyé les efforts de développement commercial international de 89 exportateurs canadiens différents dans ses cinq secteurs prioritaires en 2018-2019. L'atteinte des objectifs a probablement été entravée par les activités liées au ressourcement. En effet, les initiatives de dotation stratégique ont été classées par ordre de priorité dans le cadre d'une réorganisation visant l'efficacité accrue.

Taux de recommandation net – Un taux de recommandation net de 70 et plus est jugé solide pour cette mesure fondée sur la clientèle. Dans tous les secteurs et programmes prioritaires, les clients ont indiqué que leur probabilité de recommander et de recourir de nouveau aux services de

la CCC est élevée. C'était particulièrement le cas pour le programme de passation de contrats à Cuba. Malgré la très faible taille de l'échantillon, les clients des secteurs de l'aérospatiale, de la défense et des TIC sont plus susceptibles de recommander et d'employer de nouveau les services de la CCC. Des notes comparativement plus faibles ont été enregistrées dans les secteurs des technologies propres et de l'infrastructure, et sont probablement attribuables à la connaissance généralement piètre des services de la CCC chez les exportateurs.

Frais d'administration prévus au budget – Les dépenses administratives de la CCC ont été inférieures de 13 % aux prévisions budgétaires, principalement en raison des stratégies de contrôle des coûts en début d'exercice visant à contrôler les dépenses selon la production de recettes. Les signatures de contrats prévues pour le début de 2018-2019 ont été retardées considérablement. Les répercussions de ce retard sur la capacité de la Corporation à comptabiliser ses produits. Un élément important des efforts de contrôle des coûts de la CCC a eu des répercussions sur le nombre d'employés, de sorte que les postes libérés en raison des départs à la retraite et de l'attrition sont demeurés vacants pendant le reste de l'année ou ont été réévalués et pourvus plus tard que prévu initialement.

Indice de mobilisation des employés – Des employés mobilisés et efficaces contribuent grandement au succès de la CCC. En 2018-2019, la CCC a accordé la priorité à la mobilisation des employés, tout en entreprenant une réorganisation importante pour augmenter son efficacité. Cette réorganisation a entraîné des changements organisationnels et le lancement de nouvelles initiatives, toutes deux d'une grande portée et dont les changements et les répercussions ont été considérables. Le rythme du changement a probablement contribué à la faiblesse des indices de mobilisation. Par conséquent, la Corporation ralentit la cadence des changements et se concentre sur les trois domaines prioritaires suivants pour stimuler la mobilisation : la croissance professionnelle, la vision organisationnelle et le milieu de travail.

Résultats financiers



Commentaires et analyse de la direction

Fondement de la préparation et de la divulgation

Les commentaires et l'analyse de la direction qui suivent doivent être lus conjointement avec les états financiers vérifiés de la Corporation et les notes complémentaires pour l'exercice terminé le 31 mars 2019. Tous les montants présentés sont en dollars canadiens, sauf indication contraire.

Le présent document contient des projections et d'autres énoncés prospectifs. De tels énoncés exigent de la direction qu'elle pose des hypothèses assujetties à des risques et à des incertitudes. Par conséquent, les résultats réels peuvent différer sensiblement des attentes évoquées dans ces énoncés prospectifs. L'explication de ces risques et incertitudes figure à la section sur les risques qui suit l'analyse financière.

Les états financiers ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS ») publiées par le Conseil des normes comptables internationales (« CNCI ») comme référence pour les principes comptables généralement reconnus (« PCGR »). Dans les commentaires qui suivent la Corporation utilise également certaines mesures financières non définies par les PCGR pour évaluer son rendement. Ces mesures sont précisées et nuancées chaque fois qu'elles sont présentées.

Auparavant, les contrats d'une valeur élevée ont eu une importante incidence sur les états financiers de la Corporation; en entraînant des écarts considérables d'un exercice à l'autre, tant dans l'état de la situation financière que dans l'état du résultat global (perte). Le plus important de ces contrats est le contrat du Programme des brigades blindées (« PBB »). Valant plusieurs milliards de dollars, il aura duré 14 ans. En raison de l'importance de ce contrat, le PBB est traité séparément tout au long des commentaires et de l'analyse de la direction.

Aux fins de présentation, les exercices terminés le 31 mars 2018 et le 31 mars 2019 sont désignés respectivement par 2018 et 2019.

Communication de renseignements comptables

Une nouvelle norme comptable, la norme internationale d'information financière IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (« IFRS 15 »), est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2018 et remplace les anciennes normes. Bien que les activités et les responsabilités contractuelles de la Corporation demeurent inchangées, l'adoption de la nouvelle norme comptable IFRS 15 a eu une incidence importante sur la façon d'évaluer et de présenter les opérations et les résultats.

Le traitement comptable et la présentation de l'information financière selon l'IFRS 15 reposent théoriquement sur le « contrôle des biens ou des services » avant le transfert à l'acheteur étranger. Cette question du contrôle sert ensuite à déterminer le classement d'une entité en tant que mandataire ou mandant aux fins de l'information financière. Alors qu'en vertu de l'ancienne norme, les entités étaient également tenues de déterminer si elles étaient classées en tant que mandataires ou mandants, le concept du contrôle des biens et services avant leur transfert est un facteur à prendre en compte nouvellement clarifié lorsque l'on détermine le classement approprié d'une entité aux fins de la présentation des produits et soldes connexes. Dans l'exécution de ses contrats avec des acheteurs étrangers, la CCC ne prend pas possession de biens ou de services d'exportateurs canadiens ni le contrôle de ces biens ou services qui, par conséquent, sont livrés ou offerts directement par les exportateurs canadiens aux acheteurs étrangers. De ce fait, la direction a conclu qu'en vertu de l'IFRS 15, la CCC est classée à titre de « mandataire » aux fins de l'information financière, et exige de la Corporation qu'elle présente l'information en conséquence. La CCC demeure le principal obligé de ses contrats internationaux avec des acheteurs étrangers; à ce titre, l'IFRS 15 n'a aucune incidence sur ses relations contractuelles avec les acheteurs étrangers. La CCC demeure responsable de l'exécution de ses obligations contractuelles envers les acheteurs étrangers, en vertu desquelles elle garantit le respect des modalités des contrats par les exportateurs canadiens dans la livraison de leurs biens et services.

Un deuxième aspect important d'IFRS 15 concerne le moment de la comptabilisation des produits et la définition des obligations d'exécution. La CCC a établi différentes obligations d'exécution associées à ses contrats, selon le type de contrat. Les produits tirés des frais de service sont comptabilisés au fur et à mesure que les obligations d'exécution sont remplies. L'information relative aux différentes obligations d'exécution et à la comptabilisation des produits connexes est présentée dans les notes afférentes aux états financiers, à la note 3 – Résumé des principales conventions comptables et à la note 4 – Modifications comptables.

Les détails transitoires de l'adoption de l'IFRS 15 et l'incidence quantitative sur les états financiers actuels figurent à la note 4 des états financiers vérifiés de la CCC.

Les mesures non définies par les PCGR et l'information pertinente, comme la valeur des contrats signés (« VCS ») et des opérations commerciales, sont présentées dans la section Résultats financiers des commentaires et de l'analyse de la direction, y compris une description de la façon dont ces éléments sont évalués.

Les autres nouvelles normes comptables entrées en vigueur au cours de la période couverte par les états financiers comprennent la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* ainsi que la norme IFRIC 22 – *Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée*. L'application de ces normes a une incidence minime sur les états financiers de la Corporation.

Incidence du passage des anciennes normes à la norme IFRS 15

La section qui suit présente un résumé des principales incidences de l'application de l'IFRS 15 sur l'état du résultat global et l'état de la situation financière. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'incidence de l'IFRS 15, se reporter à la note 4 des états financiers.

Les points suivants résument les principales incidences de l'application de l'IFRS 15 sur l'état du résultat global :

- **Moment de la comptabilisation des produits tirés des frais de service :** Les frais de service seront comptabilisés dans les produits lorsque la CCC aura rempli son obligation d'exécution envers les exportateurs canadiens. En vertu de l'ancienne norme, les frais de service étaient comptabilisés (1) au moment de l'acceptation de la livraison par l'acheteur ou (2) à la confirmation du travail effectué par l'exportateur canadien ce qui pourrait inclure l'avancement des travaux en cours sur la base de l'achèvement des travaux avant la livraison finale.
- **Les opérations commerciales et le coût des opérations commerciales** ne sont pas comptabilisés comme des produits ou des charges des produits en vertu de l'IFRS 15 et, par conséquent, ne seront plus présentés dans l'état du résultat global. En vertu de l'ancienne norme, la CCC était considérée comme un mandant et constatait les produits des opérations commerciales en fonction des montants bruts des ventes de biens et de services produits et fournis par les exportateurs canadiens. En revanche, en vertu de l'IFRS 15 actuellement en vigueur, la CCC a déterminé qu'elle est un mandataire aux fins de la déclaration des opérations entre les exportateurs canadiens et les acheteurs étrangers, puisque la CCC ne contrôle pas les biens ou services fournis par les exportateurs canadiens avant leur transfert aux acheteurs étrangers. Malgré la suppression des opérations commerciales de l'état du résultat global, elles demeurent un indicateur important de l'incidence économique de la CCC. Ainsi, les opérations commerciales continueront d'être mises en évidence et examinées dans la section des commentaires et analyse de la direction. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'incidence de l'IFRS 15 sur les opérations commerciales, se reporter à l'analyse détaillée dans la section sur les opérations commerciales.

Les points ci-dessous résument les incidences importantes de l'IFRS 15 sur l'état de la situation financière découlant de la classification de la CCC à titre de « mandataire » aux fins comptables en vertu de l'IFRS 15 :

- **Les créances et créditeurs des contrats internationaux** ne sont plus présentés comme un montant brut. Les créances impayés, ainsi que les créditeurs impayés égaux et compensatoires, ne sont plus déclarés. La

déclaration se limite (1) aux créiteurs en ce qui concerne les montants pour lesquels les fonds reçus d'un acheteur étranger n'ont pas encore été transférés à l'exportateur canadien; ou (2) aux créances en ce qui concerne les situations où la Corporation a effectué des paiements aux exportateurs canadiens avant de percevoir des fonds d'acheteurs étrangers. En outre, la Corporation présente désormais séparément d'autres actifs qui contiennent des produits non facturés liés aux frais de service gagnés, mais non encore facturés de la CCC ainsi que des produits reportés fondés sur les encaissements reçus avant que les obligations d'exécution de la CCC ne soient remplies.

- Les avances remises aux exportateurs canadiens provenant des acheteurs étrangers ne sont plus présentées comme un montant brut, puisque les montants reçus d'acheteurs étrangers et transférés aux exportateurs canadiens sont égaux et compensatoires. La déclaration se limite aux passifs au titre des avances dans les situations où la CCC a reçu des fonds d'un acheteur étranger ou d'autres parties, mais n'a pas encore transféré ces montants à l'exportateur canadien.
- Étant donné leur nature compensatoire, les actifs et les passifs progressifs ont été retirés des états financiers de la Corporation préparés selon l'IFRS 15.

Structure hiérarchique de la corporation

La CCC classe ses activités commerciales par gamme de produits, ce qui inclut les secteurs et les programmes prioritaires. Les activités de la CCC dans les secteurs prioritaires appuient un large éventail de secteurs industriels canadiens, notamment l'infrastructure, les technologies propres, l'aérospatiale, les TIC et la défense. La stratégie de diversification de la Corporation vise à accroître le nombre d'exportateurs que la CCC dessert dans ces secteurs et dans d'autres secteurs industriels importants. Les programmes de la CCC comprennent des activités de passation de contrats entreprises dans le cadre de l'exécution de l'APPD au nom du gouvernement du Canada, le soutien aux PME, Cuba, les loteries électroniques et les services d'approvisionnement au nom d'autres ministères du gouvernement.

Les activités de passation de contrats internationaux de la CCC aident chaque année des dizaines d'exportateurs canadiens à réaliser des ventes auprès d'acheteurs gouvernementaux étrangers dans des marchés difficiles partout dans le monde. La période de gestation des ventes pour cette partie des activités de la CCC est longue et directement touchée par des événements politiques, économiques et géopolitiques qui ont des répercussions budgétaires pour les gouvernements souverains (y compris les élections, les catastrophes naturelles, etc.). Il en résulte un cycle économique difficile à prévoir avec précision et les ventes répétées d'une année à l'autre ne sont pas courantes. Avant la signature d'un contrat (et beaucoup ne se concrétisent pas), la participation de la CCC à une transaction a un effet multiplicateur pour les exportateurs, car ils bénéficient de la connaissance du marché, de l'atténuation des risques, des relations avec les gouvernements étrangers, d'une solide approche de conduite responsable des affaires et de décennies d'expérience en matière de contrats internationaux que la CCC met à profit dans chaque activité commerciale.

Le programme de l'APPD est un important programme de politique d'intérêt public pour le Canada, qui offre un accès privilégié au marché du département de la Défense (DoD) américain et génère des centaines de millions de dollars en exportations annuelles pour le Canada. Les emplois et les avantages économiques qui découlent de ces exportations sont importants. La CCC a facilité plus de 800 millions de dollars d'exportations dans le cadre de l'APPD en 2018-2019, contribuant ainsi à la création ou au maintien de plus de 5 000 emplois canadiens. La CCC n'est pas indemnisée pour ses coûts d'exécution de services en vertu de l'APPD.

Valeur des contrats signés

La valeur des contrats signés (VCS) est une mesure non définie par les principes comptables généralement reconnus (PCGR), utilisée par la Corporation, qui représente la valeur des contrats conclus et de leurs modifications pendant un exercice financier donné. Elle mesure la valeur totale des biens et services à fournir

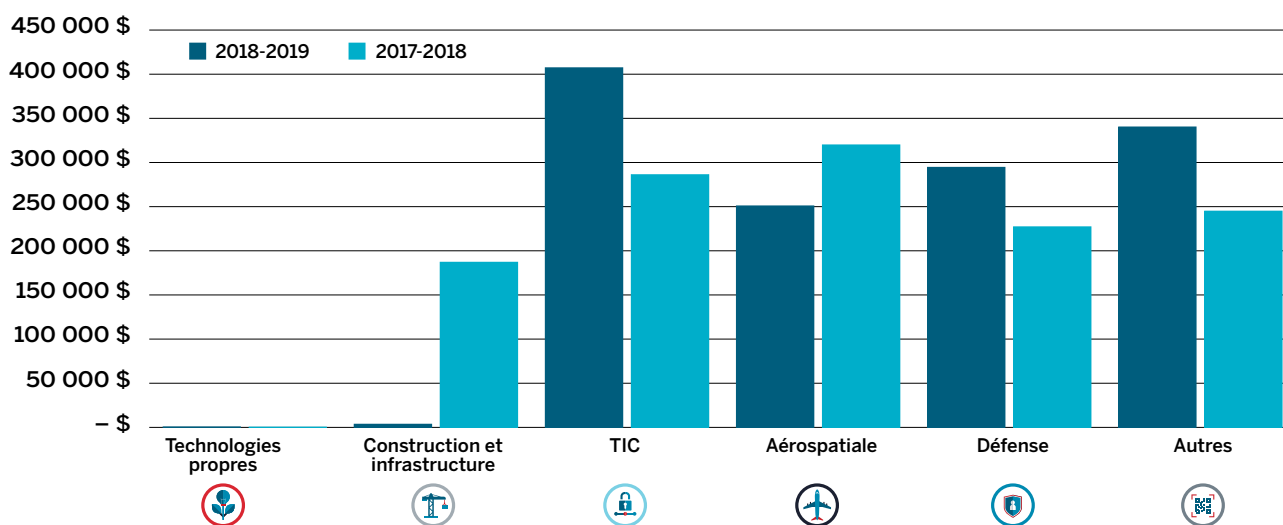
pendant toute la durée d'un contrat et, par la même occasion, représente la valeur totale du contrat au moment de sa signature.

Le tableau ci-dessous présente la VCS par secteur pour les exercices terminés les 31 mars 2018 et 2019.

VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS (EN MILLIERS DE \$)	2019	2018	HAUSSE (DIMINUTION)		EN % DU TOTAL 2019	EN % DU TOTAL 2018
			\$	%		
Technologies propres	419 \$	167 \$	252 \$	>100 %	<1 %	<1 %
Construction et infrastructure	3 564	187 006	(183 442)	(98 %)	<1 %	15 %
Technologies de l'information et des communications	407 244	286 165	121 079	42 %	31 %	23 %
Aérospatiale	250 810	319 894	(69 084)	(22 %)	19 %	25 %
Défense	294 497	227 136	67 361	30 %	23 %	18 %
Autres	340 208	244 884	95 324	39 %	26 %	19 %
Total	1 296 742 \$	1 265 252 \$	31 490 \$	2 %	100 %	100 %

Le tableau ci-dessous illustre la VCS par secteur pour les exercices terminés les 31 mars 2018 et 2019.

VCS par secteur (en milliers de \$)



Comme nous l'avons souligné plus haut, la volatilité et l'incertitude des marchés, combinées avec la longue période de gestation typique de la plupart des approvisionnements publics, contribuent à des résultats irréguliers ou inégaux d'une année à l'autre. Dans toutes les gammes de produits, à l'exception de la construction et de l'infrastructure, l'activité de passation de contrats a connu une croissance annuelle de 2017-2018 à 2018-2019.

Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter les contrats conclus avec des clients étrangers et de veiller à ce que les conditions des contrats soient respectées, quelle que soit la qualité du rendement de l'exportateur canadien. Au 31 mars 2019, la valeur totale du portefeuille de contrats restant à exécuter s'élevait à 14,3 milliards de dollars.

Opérations commerciales

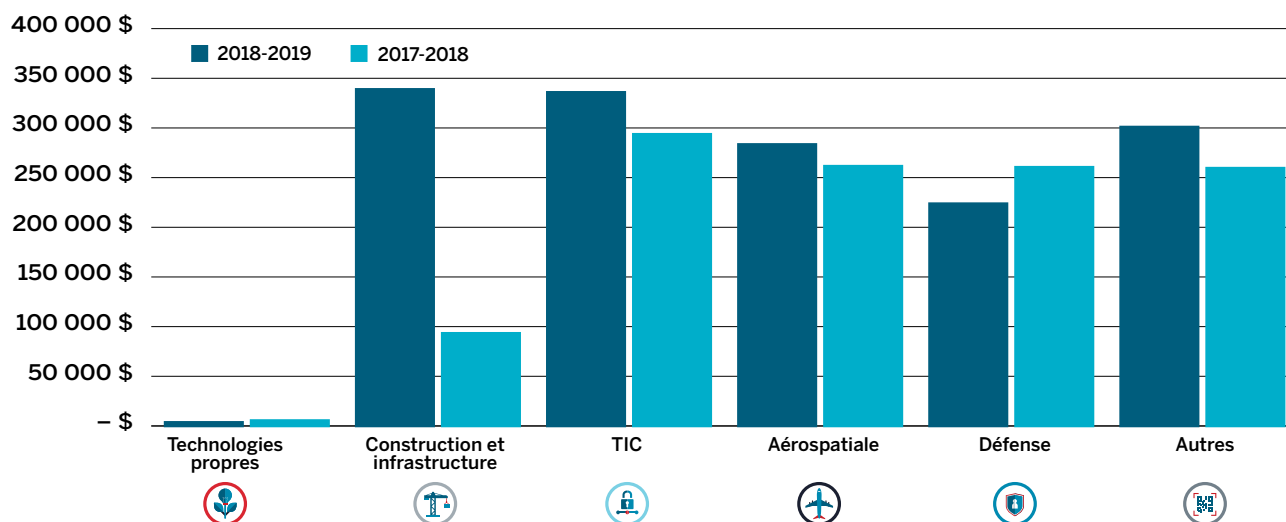
Les opérations commerciales sont une mesure non définie par les principes comptables généralement reconnus (PCGR), utilisée par la Corporation, qui représentent la valeur des prestations contractuelles au cours de la période visée par le rapport (c.-à-d. une mesure de l'activité économique). Étant donné le statut d'agent de la CCC en vertu de l'IFRS 15, les opérations commerciales ne sont pas comptabilisées comme un produit. La CCC continue de saisir les données des opérations commerciales parce qu'il s'agit d'une mesure de l'incidence de la CCC sur l'économie canadienne.

Le tableau ci-dessous reflète les opérations commerciales par secteur pour les exercices terminés les 31 mars 2018 et 2019.

OPÉRATIONS COMMERCIALES (EN MILLIERS DE \$)	2019	2018 (RETRAITÉ)	HAUSSE (DIMINUTION)		EN % DU TOTAL 2019	EN % DU TOTAL 2018
			\$	%		
Technologies propres	3 600 \$	5 442 \$	(1 842) \$	(34 %)	< 1 %	< 1 %
Construction et infrastructure	338 835	93 259	245 576	> 100 %	10 %	4 %
Technologies de l'information et des communications	335 846	293 627	42 219	14 %	10 %	13 %
Aérospatiale	283 394	261 504	21 890	8 %	8 %	11 %
Défense	223 754	260 452	(36 698)	(14 %)	7 %	11 %
Autres	300 916	259 520	41 396	16 %	9 %	11 %
Total (excluant PBB)	1 486 345 \$	1 173 804 \$	312 541 \$	27 %	44 %	51 %
PBB	1 929 318	1 114 490	814 828	73 %	56 %	49 %
Total (incluant PBB)	3 415 663 \$	2 288 294 \$	1 127 369 \$	49 %	100 %	100 %

Le tableau ci-dessous illustre les opérations commerciales par secteur pour les exercices terminés les 31 mars 2018 et 2019. Les opérations commerciales liées au Programme des brigades blindées (PBB) ont été exclues du tableau.

Opérations commerciales par secteur (en milliers de \$)



Comme illustré ci-dessus, les activités de gestion des marchés dans la plupart des secteurs ont connu une croissance entre 2017-2018 et 2018-2019. L'augmentation la plus importante, soit 246 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, est liée à la construction et à l'infrastructure, où un certain nombre de projets conclus avant 2018-2019 ont connu une intensité accrue dans leurs phases de réalisation (c.-à-d. de gestion des contrats). L'exécution des contrats clés suivants a été à l'origine de cette augmentation : (1) agrandissement et réhabilitation de l'aéroport international L.F. Wade aux Bermudes; (2) réhabilitation du Stade de soccer de la Réunionification à Douala, au Cameroun; (3) construction d'un quai de croisière de classe Oasis à Saint-Kitts-et-Nevis; et (4) construction d'une aire de stationnement dans le port de Tema, au Ghana.

D'une année à l'autre, la prestation de services de la CCC dans le cadre du programme de l'APPD aide les exportateurs canadiens à accéder à des contrats dont la valeur totale représente des centaines de millions de dollars avec le DoD américain dans un certain nombre de secteurs industriels. Les répercussions économiques de ce programme d'intérêt public important sont considérables et comprennent le maintien de milliers d'emplois bien rémunérés, dont bon nombre dans les secteurs de l'innovation, où la recherche et le développement occupent une place centrale.

Résultats financiers

Les faits saillants financiers de la CCC pour la période terminée le 31 mars 2019 sont présentés ci-après.

Analyse de l'état du résultat global (perte)

SOMMAIRE - RÉSULTAT NET (EN MILLIERS DE \$)	2019	2018 (RETRAITÉ)	HAUSSE (DIMINUTION)	
			\$	%
Produits	30 954 \$	20 648 \$	10 306 \$	50 %
Charges	27 005	27 903	(898)	(3 %)
Gain (perte) de change	167	(188)	355	> 100 %
Résultat net	4 116 \$	(7 443) \$	11 559 \$	> 100 %

Pour 2018-2019, la Corporation a enregistré un gain net de 4,1 millions de dollars, soit 11,6 millions de dollars de plus que la perte nette de 7,4 millions de dollars de l'exercice précédent. Ce résultat est attribuable à la fois à une hausse des produits et à une baisse des dépenses par rapport à l'exercice précédent. La hausse des produits est principalement attribuable à une augmentation importante des honoraires pour les services liés à la prestation d'environ 1,1 milliard de dollars de plus qu'en 2017-2018 pour la prestation de biens et de services sous contrat.

La CCC dispose d'une protection naturelle contre les gains ou les pertes sur les opérations de change, variations qui, autrement, se répercuteraient grandement sur le résultat net des opérations et sur son résultat global. Les soldes à découvert en monnaies étrangères font l'objet d'une surveillance et sont maintenus à des niveaux négligeables.

Produits

SOMMAIRE - PRODUITS (EN MILLIERS DE \$)	2019	2018 (RETRAITÉ)	HAUSSE (DIMINUTION)		EN % DU TOTAL 2019	EN % DU TOTAL 2018
			\$	%		
Frais de service	28 391 \$	18 527 \$	9 864 \$	53 %	92 %	90 %
Autres produits	1 741	1 512	229	15 %	5 %	7 %
Produits financiers, nets	822	609	213	35 %	3 %	3 %
Total	30 954 \$	20 648 \$	10 306 \$	50 %	100 %	100 %

Pour 2018-2019, le produit total de 31,0 millions de dollars était supérieur de 10,3 millions de dollars ou de 50 % de plus par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation d'une année à l'autre du produit total est principalement attribuable à une hausse importante des frais de service (voir la section suivante) qui ont contribué à 96 % de l'augmentation totale. De plus, l'augmentation des autres produits (composés principalement d'honoraires gagnés sur les paiements escomptés versés aux exportateurs canadiens) et des produits de financement a contribué à hauteur de 0,4 million de dollars.

FRAIS DE SERVICE

FRAIS DE SERVICE (EN MILLIERS DE \$)	2019	2018 (RETRAITÉ)	HAUSSE (DIMINUTION)		EN % DU TOTAL 2019	EN % DU TOTAL 2018
			\$	%		
Technologies propres	171 \$	259 \$	(88) \$	(34 %)	1 %	1 %
Construction et infrastructure	8 804	3 014	5 790	> 100 %	31 %	16 %
Technologies de l'information et des communications	1 272	854	418	49 %	4 %	5 %
Aérospatiale	1 401	894	507	57 %	5 %	5 %
Défense	170	167	3	2 %	1 %	1 %
Autres	5 080	6 206	(1 126)	(18 %)	18 %	33 %
Total (excluant PBB)	16 898 \$	11 394 \$	5 504 \$	48 %	60 %	61 %
PBB	11 493	7 133	4 360	61 %	40 %	39 %
Total (incluant PBB)	28 391 \$	18 527 \$	9 864 \$	53 %	100 %	100 %

Dans toutes les gammes de produits, à l'exception de l'APPD, la Corporation facture des frais de service. Les frais sont généralement calculés en pourcentage de la valeur du contrat. Les frais sont négociés contrat par contrat et, dans une fourchette acceptable, reflètent généralement le profil de risque d'un projet. Les frais sont comptabilisés à titre de produit lorsque la Corporation a rempli son obligation d'exécution aux termes de chaque contrat et sont généralement proportionnels aux opérations commerciales. Les obligations d'exécution sont définies à la note 3 des états financiers pour chaque type de contrat auquel la Corporation participe.

Pour 2018-2019, les frais de service se sont établis à 28,4 millions de dollars, soit 9,9 millions de dollars, ou 53 % de plus, qu'à l'exercice précédent. Ce résultat est principalement attribuable à l'augmentation de (1) 5,8 millions de dollars des contrats de construction et d'infrastructure signés avant 2018-2019 et de (2) 4,4 millions de dollars liés aux activités de facturation en vertu du contrat du PBB. Ces augmentations ont été partiellement contrebalancées par une diminution de 1,3 million de dollars des honoraires liés aux initiatives des autres ministères, qui sont compris dans la catégorie Autres.

L'augmentation de 5,8 millions de dollars mentionnée ci-dessus s'explique en grande partie par l'exécution des contrats clés suivants : (1) agrandissement et réhabilitation de l'aéroport international de Wade aux Bermudes; (2) réhabilitation du Stade de soccer de la Réunification à Douala, au Cameroun; (3) construction d'un quai de croisière de classe Oasis à Saint-Kitts-et-Nevis; et (4) construction d'une aire de stationnement dans le port de Tema, au Ghana.

Les transactions liées aux services d'approvisionnement servent principalement à aider les programmes internationaux, lorsque la Corporation n'est pas le maître d'œuvre, mais plutôt qu'elle agit pour le compte d'Affaires mondiales Canada conformément à un protocole d'entente. Au cours des dernières années, et dans le but de faire croître ce segment des activités de la Corporation, la CCC a conclu des ententes de services

d'approvisionnement avec le Conseil national de recherches du Canada (le « CNRC ») et le ministère de la Défense nationale (le « MDN »). La diminution d'un exercice à l'autre liée aux initiatives des autres ministères s'explique par la réduction progressive des besoins en matière de services liés au MDN, au CNRC et aux ententes de services partagés.

Charges

FRAIS D'ADMINISTRATION

FRAIS D'ADMINISTRATION (EN MILLIERS DE \$)	2019	2018 (RETRAITÉ)	HAUSSE (DIMINUTION)		EN % DU TOTAL 2019	EN % DU TOTAL 2018
			\$	%		
Rémunération du personnel et charges connexes	18 204 \$	19 305 \$	(1 101) \$	(6 %)	67 %	69 %
Services de gestion des contrats	2 365	2 482	(117)	(5 %)	9 %	9 %
Frais de déplacement et accueil	1 489	1 339	150	11 %	6 %	5 %
Loyer et frais connexes	1 417	1 512	(95)	(6 %)	5 %	5 %
Consultants	1 583	1 202	381	32 %	6 %	5 %
Logiciels, matériel informatique et soutien	542	590	(48)	(8 %)	2 %	2 %
Autres charges incluant amortissement	1 405	1 473	(68)	(5 %)	5 %	5 %
Total	27 005 \$	27 903 \$	(898) \$	(3 %)	100 %	100 %

Les frais d'administration de 27,0 millions de dollars ont diminué de 0,9 million de dollars ou 3 % en 2018-2019 par rapport à l'exercice précédent. Cela s'explique principalement par la diminution considérable (1,1 million de dollars) dans la catégorie de rémunération du personnel et charges connexes, où les postes vacants résultant des départs à la retraite et de l'attrition n'ont pas été dotés ou l'ont été à une date ultérieure. Cette diminution est contrebalancée par l'augmentation liée aux honoraires des consultants (0,4 million de dollars), causée par la nécessité de compétences pour assurer la transition efficace du système aux exigences de l'IFRS 15, ainsi que par la sous-traitance des activités de vérification interne de la CCC.

La CCC évalue constamment les niveaux de personnel pour faire des gains d'efficacité dans la mesure du possible. Pour y parvenir, elle réévalue ses ressources et ses activités d'exploitation, et en améliore sa gestion. La Corporation établit les budgets à partir des hypothèses quant à la capacité requise pour fournir le volume commercial projeté. Les budgets sont gérés de manière à contrôler les dépenses par rapport aux revenus gagnés tout au long de l'année. La CCC continue de renforcer sa philosophie de l'amélioration continue, grâce à la mise en œuvre des changements apportés aux processus pour favoriser les gains en efficacité et la redistribution des ressources, ce qui a pour effet d'accroître sa capacité globale.

DÉPENSES DE REMÉDIATION DES CONTRATS

Les dépenses de remédiation des contrats sont enregistrées lorsque les montants réels sont engagés ou lorsqu'elles peuvent être estimées de façon raisonnable. Pour 2018-2019, aucune dépense de remédiation des contrats n'a été enregistrée. Ce résultat reflète fortement les pratiques de la Corporation en matière de gestion des contrats et de gestion du risque d'entreprise (« GRE »).

Analyse de l'état de la situation financière

L'actif et le passif comprennent les montants pour lesquels les fonds reçus d'un acheteur étranger n'ont pas encore été transférés à l'exportateur canadien, ou dans les cas où la Corporation a effectué des paiements aux exportateurs canadiens avant de les recouvrer auprès des acheteurs étrangers.

Il convient de noter qu'en dépit de la présentation comptable, la CCC demeure le principal débiteur de ses contrats internationaux avec des acheteurs étrangers et demeure responsable de l'exécution des contrats. Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter les contrats conclus avec des clients étrangers et de veiller à ce que les conditions des contrats soient respectées, quelle que soit la qualité du rendement de l'exportateur canadien. Au 31 mars 2019, la valeur totale du portefeuille de contrats restant à exécuter s'élevait à 14,3 milliards de dollars.

Actif

SOMMAIRE - ACTIFS (EN MILLIERS DE \$)	2019	2018 (RETRAITÉ)	HAUSSE (DIMINUTION)		EN % DU TOTAL 2019	EN % DU TOTAL 2018
			\$	%		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	58 481 \$	43 355 \$	15 126 \$	35 %	66 %	45 %
Créances	27 603	49 314	(21 711)	(44 %)	31 %	51 %
Autres actifs	403	184	219	> 100 %	< 1 %	< 1 %
Immobilisations corporelles	2 645	3 096	(451)	(15 %)	3 %	3 %
Total des Actifs	89 132 \$	95 949 \$	(6 817) \$	(7 %)	100 %	100 %

Le montant des créances comprend les frais de service non perçus et les montants payés aux exportateurs canadiens en vertu du programme d'escompte à terme lorsque la CCC n'a pas reçu le paiement de l'acheteur étranger. La diminution de 21,7 millions de dollars des créances entre 2017-2018 et 2018-2019 est principalement attribuable au recours accru des exportateurs canadiens au programme d'escompte à terme de la CCC à la fin de 2017-2018.

Passif

SOMMAIRE - PASSIFS (EN MILLIERS DE \$)	2019	2018 (RETRAITÉ)	HAUSSE (DIMINUTION)		EN % DU TOTAL 2019	EN % DU TOTAL 2018
			\$	%		
Créditeurs et charges à payer	35 456 \$	27 674 \$	7 782 \$	28 %	52 %	35 %
Retenues de garantie et Produits différés	7 228	6 912	316	5 %	11 %	9 %
Avances	20 076	38 968	(18 892)	(48 %)	30 %	49 %
Avantages du personnel	1 667	1 542	125	8 %	2 %	2 %
Avantages incitatifs à la location différés	3 356	3 621	(265)	(7 %)	5 %	5 %
Total des Passifs	67 783 \$	78 717 \$	(10 934) \$	(14 %)	100 %	100 %

La diminution nette du passif par rapport au 31 mars 2018 est attribuable à la diminution des sommes reçues d'acheteurs étrangers et avancées aux exportateurs canadiens. Habituellement, les avances reçues d'acheteurs étrangers sont retenues et remises à l'exportateur canadien lorsque les obligations de livraison sont remplies.

■ Analyse de l'état des flux de trésorerie

SOMMAIRE DES FLUX DE TRÉSORERIE (EN MILLIERS DE \$)	2019	2018 (RETRAITÉ)	HAUSSE (DIMINUTION)		EN % DU TOTAL 2019	EN % DU TOTAL 2018
			\$	%		
Activités d'exploitation	15 188 \$	(33 043) \$	48 231 \$	> 100 %	100 %	100 %
Activités d'investissement	—	(110)	110	100 %	0 %	< 1 %
Effet des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	(62)	78	(140)	> (100 %)	(< 1 %)	(< 1 %)
Augmentation (Diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	15 126 \$	(33 075) \$	48 201 \$	> 100 %	100 %	100 %

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent une vue momentanée à un moment précis. Les soldes de trésorerie de la Corporation fluctuent considérablement d'un jour à l'autre, car il arrive que des dizaines de millions de dollars soient reçus un jour et payés le lendemain ou vice versa.

Lors des contrats qui ne font pas partie du programme de l'APPD, la Corporation paie généralement les exportateurs canadiens dans un délai de cinq jours ouvrables, après avoir reçu le paiement de l'acheteur étranger (c.-à-d. que le paiement est versé à l'exportateur canadien après sa réception de l'acheteur étranger). Dans le cadre du programme de l'APPD, la Corporation paie généralement les exportateurs canadiens dans les trente jours suivant la réception d'une facture. La Corporation peut utiliser ses propres fonds pour payer les exportateurs canadiens au plus tard le 30^e jour dans les cas où le paiement n'a pas encore été reçu de l'acheteur, aux termes de l'APPD. Selon les écarts entre la réception et le paiement, ces opérations peuvent s'échelonner sur plus d'une période et entraîner des variations des flux de trésorerie d'une période à l'autre, les créances étant payées à la Corporation à la fin d'une période et les paiements étant effectués à l'exportateur canadien au début de la suivante.

■ Comparaison des résultats financiers et du budget dans le plan d'entreprise

Les résultats financiers de 2018-2019 sont comparés au budget de 2018-2019 contenu dans le Plan d'entreprise de la CCC de 2018-2019 à 2022-2023, approuvé par le Conseil d'administration de la Corporation. Le dernier budget de 2018-2019 approuvé par le gouvernement du Canada figurait dans le Plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022.

En outre, le budget de 2018-2019 a été retraité conformément à l'IFRS 15 à des fins de comparaison.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (EN MILLIERS DE \$)	MONTANT RÉEL	RETRAITÉ PLAN D'ENTREPRISE BUDGET	ÉCART	
			\$	%
Produits				
Frais de service	28 391 \$	30 183 \$	(1 792) \$	(6 %)
Autres produits	1 741	500	1 241	> 100 %
Produits financiers, nets	822	842	(20)	(2 %)
Total des Produits	30 954 \$	31 525 \$	(571) \$	(2 %)
Charges				
Frais d'administration	27 005	31 196	4 191	13 %
Dépenses de remédiation des contrats	—	50	50	100 %
Total des Charges	27 005 \$	31 246 \$	4 241 \$	14 %
Gain (Perte) de change	167	—	167	100 %
Résultat net	4 116 \$	279 \$	3 837 \$	> 100 %

En 2018-2019, la Corporation a enregistré un gain net de 4,1 millions de dollars, soit une amélioration de 3,8 millions de dollars par rapport au budget de 0,3 million de dollars du Plan d'entreprise. Ce résultat s'explique par une combinaison d'écarts favorables liés aux frais d'administration (4,2 millions de dollars), aux autres produits (1,2 million de dollars) et à un gain de change (0,2 million de dollars), compensés par un écart défavorable lié aux frais de service (1,8 million de dollars).

L'écart défavorable de 1,8 million de dollars au titre des frais de service s'explique principalement par le nombre moins élevé que prévu de signatures de contrats en 2018-2019. Au cours de l'année, plusieurs contrats ont été retardés, reportés ou annulés, ce qui constitue un défi constant pour prévoir les marchés de gouvernement à gouvernement.

Les autres produits comprennent les frais provenant de paiements escomptés et d'autres montants divers. L'écart favorable de 1,2 million de dollars est attribuable à une demande plus forte que d'habitude de la part des exportateurs canadiens pour les activités de paiement escompté en 2018-2019.

L'écart favorable de 4,2 millions de dollars au titre des frais d'administration était lié à la baisse des charges d'indemnisation des accidents du travail, découlant des postes vacants liés aux départs à la retraite et à l'attrition qui n'ont pas été pourvus ou qui l'ont été à une date ultérieure. Les budgets de dépenses sont établis en fonction des hypothèses relatives aux besoins de capacité liés au volume d'activités prévu de la Corporation; les budgets sont gérés de manière prudente, en contrôlant les dépenses par rapport aux revenus gagnés tout au long de l'exercice.

Pour 2018-2019, aucune dépense de remédiation des contrats n'a été enregistrée. Ce résultat reflète l'efficacité des solides pratiques de gestion des contrats et de gestion du risque d'entreprise (GRE) de la Corporation.

■ Perspectives du plan d'entreprise pour 2019-2020

Le Conseil d'administration de la CCC a approuvé le Plan d'entreprise de la Corporation pour les exercices 2019-2020 à 2023-2024.

En 2019-2020, les produits nets devraient être inférieurs à ceux de 2018-2019. Cette situation s'explique principalement par la baisse du nombre de contrats signés en 2018-2019 et par les retards qui devraient persister au début de 2019-2020. En outre, les grands contrats d'infrastructure actuellement à l'étape de la livraison devraient diminuer à mesure qu'ils approchent de leur achèvement, ce qui se traduira par une baisse des opérations commerciales et des frais de service.

En 2019-2020, les frais administratifs devraient augmenter par rapport à 2018-2019, principalement pour les raisons suivantes :

- l'augmentation de la rémunération des employés et des dépenses connexes conformément à la nouvelle convention collective de la CCC;
- les ressources supplémentaires à l'appui des initiatives du Plan d'entreprise de 2019-2020;
- les besoins accrus en matière de déplacements pour accroître la base des acheteurs potentiels étrangers de la CCC et le nombre de contrats sous gestion;
- les investissements dans le développement organisationnel et les systèmes pour obtenir des résultats en matière de diversification.

Engagement de la CCC à l'égard de la gestion du risque

GESTION DU RISQUE

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

Le Bureau du vérificateur général (BVG) effectue un examen spécial de toutes les sociétés d'État sur un cycle de dix ans. Pendant l'exercice 2018-2019, le BVG a entrepris un examen spécial de la CCC. L'examen de la BVG portait principalement sur la gestion des risques organisationnels, ainsi que sur la gouvernance des entreprises, la planification stratégique et les opérations (développement des affaires et passation de contrats). Dans son évaluation, le BVG a examiné les politiques et les procédures de la CCC par rapport aux pratiques exemplaires et a évalué la conformité aux processus. Le BVG a interrogé des membres du Conseil d'administration et de l'équipe de direction, ainsi que des employés dans les domaines opérationnels pour comprendre clairement l'ensemble des activités de la Corporation. Après avoir analysé toute l'information pertinente, le BVG a recommandé certains domaines d'amélioration à la CCC, et a conclu que rien n'indiquait qu'il y avait des lacunes importantes. Le Conseil d'administration

et l'équipe de direction peuvent donc avoir confiance que l'orientation stratégique de la CCC appuie et respecte les limites de son mandat.

L'établissement d'un juste équilibre entre les risques et les opportunités constitue un principe fondamental du cadre de GRE de la CCC. Le modèle d'affectation du capital de la CCC est accompagné d'une rigoureuse supervision de la gouvernance effectuée par le Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA) et le Conseil d'administration afin d'assurer une gestion adéquate des risques. Cette démarche permet à la Corporation d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'assurer sa viabilité financière à long terme.

GOVERNANCE EN MATIÈRE DE RISQUE

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

La culture de gestion du risque de la CCC met en lumière la nécessité d'une collaboration efficace entre plusieurs fonctions et différentes phases du cycle opérationnel. En effet, chaque employé joue un rôle important dans la gestion des risques d'entreprise et fait partie de l'équipe élargie de gestion du risque.

CATÉGORIES DE RISQUES

Risques stratégiques

Les risques stratégiques sont ceux qui sont susceptibles d'entraver la capacité de la Corporation d'atteindre ses objectifs généraux. Ils comprennent les risques associés au mandat, à l'environnement commercial, aux finances, à l'atteinte à la réputation et à la conduite responsable des affaires.

Risque associé au mandat :

Le risque associé au mandat découle de la nécessité que la Corporation a d'exercer uniquement des activités autorisées par ses lois habilitantes et de remplir son mandat au moyen de son offre de services. Pour atténuer ce risque, la Corporation définit dans son Plan d'entreprise toutes ses gammes de produits ainsi que les activités qu'elle compte entreprendre au cours de la période de planification. Le CROA considère les transactions d'exportation individuelles comme faisant partie d'un processus d'examen opérationnel contrôlé permettant de veiller au respect du mandat de la CCC.

Afin d'assurer une utilisation maximale des services de la Corporation, la CCC met en place une nouvelle stratégie axée sur les objectifs suivants : la diversification, la création de débouchés commerciaux et être un partenaire de confiance en commerce international. L'excellence dans ces trois objectifs augmentera le nombre de clients qui ont recours à la CCC pour leurs activités d'exportation et permettra de mieux remplir le mandat de la CCC.

Risque associé à l'environnement commercial :

Le risque associé à l'environnement commercial est le risque que tout changement de la situation sur les plans économique, social, juridique ou environnemental entraîne une fluctuation de la demande à l'égard des services de la CCC. La Corporation suit de près les changements afin de gérer ce risque et adapte ses processus au besoin. Les objectifs du Plan d'entreprise sont établis dans le contexte de l'environnement commercial prévu. Les influences majeures de l'environnement commercial de la CCC en 2018-2019 comprenaient 1) les conditions économiques mondiales, 2) l'environnement géopolitique, et 3) les progrès technologiques et le changement climatique.

Risque financier :

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

Risque d'atteinte à la réputation :

Le risque d'atteinte à la réputation est associé à la nécessité pour la Corporation d'exercer ses activités de manière à éviter de ternir son image de marque auprès de son actionnaire et de ses parties prenantes. Pour atténuer les risques à cet égard, la Corporation mise sur une solide vérification préalable des transactions et sur la promotion d'une conduite responsable des affaires, y compris les problèmes d'intégrité. De plus, la Corporation maintient une communication régulière et ouverte avec toutes ses parties prenantes afin de gérer le risque d'atteinte à la réputation.

Risque lié à la conduite responsable des affaires :

Le risque lié à la conduite responsable des affaires découle de la nécessité de s'assurer que les décisions d'affaires de la CCC font preuve d'une forte conscience sociale d'entreprise à titre de composante clé de la proposition de valeur de la CCC. Les sujets de préoccupation englobent les transactions d'exportation qui pourraient avoir un impact négatif sur les droits de la personne ou qui se rapportent à la subornation ou à la corruption. Au cours de l'année, la Corporation a créé un Comité des droits de la personne (CDP) et a continué à apporter des améliorations à son Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI). Ces comités de gouvernance clés sont dirigés par l'équipe juridique et comprennent des unités opérationnelles ainsi que l'équipe de gestion du risque. La Corporation a également adopté un cadre de conduite responsable des affaires.

Risques opérationnels

Il s'agit de la deuxième grande catégorie de risques gérés par la CCC. Le risque opérationnel renvoie aux risques directement liés à la gestion de l'information de la Corporation, aux systèmes d'information, à la sécurité, aux politiques et aux processus, aux ressources humaines et à la passation de contrats. Cette catégorie de risques est gérée par chaque unité opérationnelle et fonctionnelle, sous la responsabilité de leur vice-président respectif.

Risque associé à la gestion de l'information :

Le risque associé à la gestion de l'information renvoie à la nécessité, pour la Corporation, de recueillir en temps opportun les renseignements appropriés afin de prendre des décisions de nature opérationnelle. L'information recueillie pour faciliter le processus décisionnel est conservée soigneusement. Pendant l'année, on a entamé la mise en œuvre d'une autorisation de disposition (telle qu'approuvée par Bibliothèque et Archives Canada). La Corporation a également travaillé à la réalisation de son projet de mise en œuvre de la gestion de l'information, qui servira de base au cadre de gestion de l'information à long terme.

Risque associé au système d'information :

Le risque associé au système d'information touche à la capacité du système d'information de la Corporation de générer des données pertinentes de façon efficace. La Corporation a continué de mettre l'accent sur les cyber-risques pendant l'exercice tout en apportant des améliorations continues conformes au plan stratégique quinquennal sur la technologie de l'information.

Risque associé à la sécurité :

Le risque associé à la sécurité concerne la possibilité qu'un événement négatif nuise aux employés de la CCC, ou bien à ses biens de valeur et à sa capacité d'offrir des services essentiels. Pendant l'année, un sous-comité de sécurité du CROA s'est concentré sur les enjeux liés aux améliorations aux installations et à la sécurité du personnel, y compris une formation en cas d'assaillant armé et des améliorations aux protocoles de sécurité des voyageurs de la CCC. La Corporation a également mis à l'essai son plan de continuité des activités pendant l'exercice.

Risque associé aux politiques et aux processus :

Le risque associé aux politiques et aux processus se rapporte à l'éventualité de pertes financières ou à l'utilisation inefficace de ressources qui pourraient survenir en raison d'un manque de politiques, de systèmes et de processus adéquats. L'équipe de vérification interne examine des secteurs clés de la Corporation pour veiller à ce que les contrôles et les pratiques soient respectés, conformément aux politiques et aux procédures. Pendant l'exercice, la Corporation s'est concentrée sur les pratiques internes clés à l'appui des initiatives d'amélioration continue de la CCC. L'amélioration continue fait partie des objectifs de rendement de tous les employés afin de veiller à ce que des efforts constants soient déployés pour améliorer les politiques et les processus dans l'objectif global d'améliorer l'expérience de la clientèle.

Risque associé aux ressources humaines et à l'organisation :

Le risque associé aux ressources humaines et à l'organisation reflète les effets préjudiciables potentiels qui pourraient découler de ne pas avoir la bonne structure organisationnelle ou les ressources humaines et les ensembles de compétences nécessaires pour répondre aux attentes des clients et atteindre l'ensemble des objectifs organisationnels. Grâce à un équilibre entre la limitation des coûts et la dotation ciblée, la CCC a pu atteindre les objectifs de son Plan d'entreprise.

La CCC surveille le taux de satisfaction de ses employés au moyen de sondages annuels auprès des employés. Ces sondages facilitent l'élaboration de stratégies de ressources humaines pour garantir la satisfaction des besoins des employés et un faible roulement du personnel.

Risque contractuel :

Le risque contractuel se rapporte aux problèmes d'exécution du contrat, de structuration ou de gestion qui pourraient mener à des revendications juridiques, à de faibles taux de satisfaction des clients et à moins de clients réguliers. Chaque contrat avec le client étranger et le fournisseur canadien doit être minutieusement négocié et rédigé de manière à établir des modalités pertinentes pour atténuer le risque couru par la Corporation. La CCC peut compter sur un personnel expérimenté comprenant des spécialistes des contrats et des avocats pour gérer les risques contractuels.

Risques transactionnels

Les risques transactionnels sont la troisième grande catégorie de risques gérés par la CCC, qui concerne les risques associés aux transactions ou aux projets d'exportation. Ces risques comprennent le rendement des fournisseurs, l'environnement étranger, l'intégrité et les droits de la personne, ainsi que la fraude. La Corporation est soucieuse du besoin de protéger l'actionnaire au moyen d'une gestion prudente et efficace de ce type de risque. Avant de conclure un contrat à l'exportation, ces risques sont évalués par le biais du processus de diligence raisonnable de la Corporation.

Risque associé au rendement des fournisseurs :

Le risque associé au rendement des fournisseurs concerne la livraison, dans les délais prévus, des biens et des services faisant l'objet d'un contrat et l'atténuation des possibilités de manquement de la part des exportateurs. Le processus de diligence raisonnable de la Corporation examine toutes les entreprises afin de confirmer que les capacités financières, administratives et techniques sont solides et qu'il n'y a pas d'enjeux d'intégrité. Une fois le contrat conclu, la CCC réalise des examens de ses principaux exportateurs afin d'assurer le suivi de la situation financière de son portefeuille de fournisseurs et de veiller à ce que tous les problèmes techniques, le cas échéant, soient en passe d'être résolus. Les résultats sont transmis au Conseil d'administration. Pendant l'exercice, on n'a pas relevé de contrat pour lequel il était nécessaire d'établir une provision pour la remédiation du contrat.

Risque associé à l'environnement étranger :

Le risque associé à l'environnement étranger touche aux incertitudes et aux difficultés qui pourraient survenir dans un environnement étranger et faire en sorte qu'un acheteur étranger manque à ses obligations contractuelles à l'égard de la Corporation.

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

CCC transfère ce risque à l'exportateur. Ce transfert est effectué au moyen d'un mécanisme de crédit adossé selon lequel le fournisseur ne peut être payé que lorsque la CCC reçoit le paiement de l'acheteur étranger. L'exportateur peut faire appel aux services d'Exportation et développement Canada pour atténuer le risque de crédit des clients étrangers et le risque associé à un pays étranger.

Risque lié à l'intégrité et aux droits de la personne :

Le risque lié à l'intégrité et aux droits de la personne renvoie aux répercussions néfastes possibles de la subornation ou de la corruption, ou aux répercussions sur les droits de la personne se rapportant aux contrats de la CCC avec des acheteurs étrangers. La CCC a un Comité de la conformité en matière d'intégrité ainsi qu'un Comité des droits de la personne en place pour se pencher sur les risques dans ce domaine et collabore étroitement avec Affaires mondiales Canada sur les exigences de mise en œuvre du traité international sur le commerce des armes.

Pendant l'exercice, la Corporation s'est concentrée sur le renforcement de son approche à l'égard de la diligence raisonnable en matière de droits de la personne. Elle a formé un Comité des droits de la personne, qui a un rôle de premier plan dans le processus global de diligence raisonnable. Un cadre de politique des droits de la personne a également été établi. De plus, un nouveau cadre de gestion des risques contractuels a été mis en œuvre pour mieux cerner les risques liés aux contrats sous la gestion de la CCC. Les leçons tirées de cette approche permettront d'éclairer la mobilisation des acheteurs étrangers et les exportateurs canadiens tout au long du cycle des ventes.

Risque associé à la fraude :

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

Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

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

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

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

Président et chef de la direction



MARTIN ZABLOCKI

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



ERNIE BRIARD

Ottawa, Canada
Le 27 juin 2019



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre du Commerce international

Rapport sur l'audit des états financiers

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Corporation commerciale canadienne (l'« entité »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2019, et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'entité au 31 mars 2019, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'entité conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations contenues dans le rapport annuel, mais ne comprennent pas les états financiers et notre rapport de l'auditeur sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative.

- 2 -

Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

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

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'entité ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'entité.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité;

- 3 -

- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'entité à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

Opinion

Nous avons effectué l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées des opérations de la Corporation commerciale canadienne dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers. Les autorisations spécifiées à l'égard desquelles l'audit de la conformité a été effectué sont les suivantes : la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, les règlements administratifs de la Corporation commerciale canadienne ainsi que les instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À notre avis, les opérations de la Corporation commerciale canadienne dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis, compte tenu de l'application rétrospective du changement apporté à la méthode de comptabilisation des produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients expliqué à la note 4 (a) afférente aux états financiers, les principes comptables des IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

- 4 -

Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées

La direction est responsable de la conformité de la Corporation commerciale canadienne aux autorisations spécifiées indiquées ci-dessus, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de la Corporation commerciale canadienne à ces autorisations spécifiées.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées

Nos responsabilités d'audit comprennent la planification et la mise en œuvre de procédures visant la formulation d'une opinion d'audit et la délivrance d'un rapport sur la question de savoir si les opérations dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont en conformité avec les exigences spécifiées susmentionnées.

Pour le vérificateur général du Canada par intérim,



Mary Katie Kerrigan, CPA, CA
Directrice principale

Ottawa, Canada
Le 27 juin 2019

États financiers et notes

État de la situation financière

AUX		31 MARS 2019	31 MARS 2018	1 AVRIL 2017
			(Retraité - Note 4 (a))	(Retraité - Note 4 (a))
ACTIFS	Note			
Actifs courants				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5	58 481 \$	43 355 \$	76 430 \$
Créances	6	27 603	49 314	6 479
Autres actifs	7	403	184	643
		86 487	92 853	83 552
Actifs non courants				
Immobilisations corporelles	8	2 645	3 096	3 432
		89 132 \$	95 949 \$	86 984 \$
PASSIFS				
Passifs courants				
Créditeurs et charges à payer	9	35 456 \$	27 674 \$	23 411 \$
Retenues de garantie	21	6 147	5 927	6 113
Avances	10	20 076	38 968	25 663
Produits différés	11	1 081	985	1 301
Avantages incitatifs à la location différés	12	265	265	265
Avantages du personnel	13	1 454	1 268	1 475
		64 479	75 087	58 228
Passifs non courants				
Avantages incitatifs à la location différés	12	3 091	3 356	3 621
Avantages du personnel	13	213	274	463
		67 783	78 717	62 312
CAPITAUX PROPRES				
Surplus d'apport		10 000	10 000	10 000
Bénéfices non répartis		11 349	7 232	14 672
		21 349	17 232	24 672
		89 132 \$	95 949 \$	86 984 \$
Engagements de location	12			
Éventualités	21			

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 27 juin 2019

Le président du Conseil d'administration

Le président du Comité de vérification



Douglas J. Harrison



Claude Robillard

État du résultat global

Exercice clos le 31 mars		2019	2018
			(Retraité - Note 4 (a))
PRODUITS	Note		
Frais de service	16	28 391 \$	18 527 \$
Autres produits	17	1 741	1 521
Produits financiers, nets	18	822	609
		30 954	20 648
FRAIS D'ADMINISTRATION	19	27 005	27 903
		3 949	(7 255)
Gain (perte) de change		167	(188)
RÉSULTAT NET		4 116 \$	(7 443) \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LE RÉSULTAT NET			
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel	13	1	3
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		4 117 \$	(7 440) \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des variations des capitaux propres

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2019		SURPLUS D'APPORT	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL
SOLDE AU 31 MARS 2018 (RETRAITÉ)	4 (a)	10 000 \$	7 232 \$	17 232 \$
Résultat net			4 116	4 116
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel			1	1
SOLDE AU 31 MARS 2019		10 000 \$	11 349 \$	21 349 \$
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018		SURPLUS D'APPORT	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL
SOLDE AU 31 MARS 2017 (RETRAITÉ)	4 (a)	10 000 \$	14 672 \$	24 672 \$
Résultat net	4 (a)		(7 443)	(7 443)
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel			3	3
SOLDE AU 31 MARS 2018 (RETRAITÉ)		10 000 \$	7 232 \$	17 232 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

EXERCICE CLOS LE 31 MARS		2019	2018
			(Retraité - Note 4 (a))
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	Note		
Résultat net		4 116 \$	(7 443) \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation			
Amortissement	19	451	446
Produits différés	11	96	(316)
Avantages incitatifs à la location différés	12	(265)	(265)
Charges pour avantages du personnel	13	213	4
Avantages du personnel payés	13	(87)	(397)
(Gain) perte de change		62	(78)
Variation du fonds de roulement provenant des:			
Créances	6	21 711	(42 835)
Autres actifs	7	(219)	459
Créditeurs et charges à payer	9	7 782	4 263
Retenues de garantie		220	(186)
Avances	10	(18 892)	13 305
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation		15 188	(33 043)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations corporelles	8	—	(110)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement		—	(110)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(62)	78
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de la trésorerie		15 126	(33 075)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		43 355	76 430
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		58 481 \$	43 355 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

■ Notes afférentes aux états financiers

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

La Corporation agit comme maître d'œuvre pour les exportateurs canadiens lorsque des gouvernements étrangers, des organisations internationales ou des acheteurs étrangers du secteur privé veulent acheter leurs produits et services du Canada par l'entremise du gouvernement du Canada. La Corporation conclut des contrats de maître d'œuvre avec ces acheteurs étrangers ainsi que des contrats domestiques correspondants avec des exportateurs canadiens. De plus, la Corporation conclut des accords de services d'approvisionnement visant à fournir des biens et des services destinés à être utilisés à l'échelle internationale au nom du gouvernement du Canada et de gouvernements étrangers.

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

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

En juillet 2015, la Corporation a fait l'objet d'une instruction (C.P. 2015-1110) en application de l'article 89 de la *LGFP*, afin d'harmoniser ses pratiques, directives et politiques en matière de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor. Le tout devant se faire de manière cohérente avec les obligations juridiques de la Corporation et la mise en application devant être présentée dans son prochain Plan d'entreprise. La Corporation a mis en œuvre la directive en août 2016 et est demeurée en règle avec cette directive depuis.

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

2. NORMES DE PRÉSENTATION

Conformité aux Normes internationales d'information financière (IFRS)

Les présents états financiers ont été établis conformément aux IFRS tel que présentées dans le manuel de comptabilité des comptables professionnels agréés (« CPA ») Canada, en date du 31 mars 2019 et pour l'exercice se terminant ce jour-là.

Base d'évaluation

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

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

Établissement d'estimations et exercice du jugement

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

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

Incertitude relative aux estimations

a) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles dont la durée d'utilité est déterminée sont amorties sur leur durée d'utilité. La durée d'utilité est fondée sur les estimations de la direction quant aux périodes de service des actifs. Les durées d'utilité de ces actifs sont examinées chaque année pour s'assurer du maintien de leur pertinence. Les changements apportés aux estimations de la durée d'utilité auraient une incidence sur le calendrier de la charge d'amortissement future et sur la valeur comptable future des actifs. Les valeurs comptables des immobilisations corporelles à la fin des exercices de référence sont présentées à la note 8.

Exercice du jugement

a) Détermination de la comptabilisation, du montant et du calendrier de la comptabilisation des produits et des charges connexes

La direction a fait appel à son jugement pour déterminer que la Corporation devait comptabiliser les produits des activités ordinaires tirés de tous les contrats conclus avec les clients à titre de mandataire, puisqu'elle ne contrôle pas les biens ou services qui sont transférés directement par les exportateurs canadiens aux acheteurs étrangers. La présentation à titre de mandataire donne la représentation la plus fidèle possible des avantages économiques que la Corporation tire de ces opérations.

La Corporation a également déterminé qu'elle a une obligation de prestation dans les contrats conclus avec les clients, et que les produits de frais de service sont comptabilisés progressivement au fur et à mesure que les obligations de prestation sont remplies. La direction a également déterminé que ses obligations de prestation comptabilisées progressivement sont mesurées selon une méthode fondée sur des extrants sur les étapes spécifiées des contrats ou sur le temps écoulé, selon les modalités des contrats. Pour obtenir l'information supplémentaire sur les conventions comptables touchées par ces jugements, voir la note 3 (a).

b) Transactions de recouvrement des coûts

La direction a exercé son jugement pour déterminer la méthode la plus appropriée pour comptabiliser les éléments de recouvrement des coûts de certains contrats. Étant donné que la Corporation présente l'information financière en tant que mandataire, dans les situations où elle reçoit des fonds aux fins du remboursement de dépenses selon le principe du recouvrement des coûts, les fonds reçus sont comptabilisés en réduction des charges.

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

- Note 3(a),(f) – Produits non facturés et créances
- Note 3 (a), 16 (b)– Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients
- Note 3 (g) – Immobilisations corporelles
- Note 3 (h) – Provisions et passifs éventuels

- Note 3 (j) – Prestations de retraite et avantages sociaux
- Note 11 (b) – Engagements de location
- Note 21 – Éventualités

Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

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

3. SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les principales conventions comptables de la Corporation sont résumées ci-après. Ces conventions ont été appliquées uniformément à tous les exercices présentés, à moins d'avis contraire.

La Corporation fonctionne selon un modèle d'affaires bien particulier. En ce qui concerne les contrats conclus avec des acheteurs de gouvernements étrangers, la Corporation agit comme maître d'œuvre pour tous les contrats, afin d'offrir aux acheteurs la garantie d'exécution du gouvernement du Canada. Les exportateurs canadiens, par le biais d'un contrat domestique qui comprend toutes les spécifications des contrats de maître d'œuvre, exécutent les travaux précisés dans lesdits contrats de maître d'œuvre. Les fonds reçus de l'acheteur étranger, à l'exception de la portion des frais de service, sont remis par la Corporation aux exportateurs canadiens. Étant donné que les biens et les services sont livrés directement de l'exportateur canadien à l'acheteur étranger, sans que la Corporation ne les contrôle avant leur transfert à l'acheteur étranger, la direction a conclu que la Corporation est un mandataire aux fins de la présentation de l'information financière, selon la norme comptable *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (IFRS 15). Bien qu'elle présente l'information financière à titre de mandataire, la Corporation maintient sa garantie d'exécution envers les acheteurs étrangers. En ce qui concerne les initiatives du gouvernement du Canada, la Corporation présente également l'information financière à titre de mandataire lorsqu'elle conclut des contrats de services d'approvisionnement pour le compte d'autres organismes gouvernementaux.

(a) Contrats

La section suivante discute de la méthode de comptabilisation des produits provenant des contrats générant des frais de service pour la Corporation. La Corporation ne reçoit pas de frais de service sur les contrats conclus avec les États-Unis d'Amérique en vertu de l'APPD, mais à titre de mandataire, déclare quand même le mouvement de fonds entre l'acheteur étranger et les exportateurs canadiens en vertu de ces contrats. Les charges engagées par la Corporation pour l'administration de l'APPD sont incluses dans les frais d'administration.

Produits tirés des frais de service

Obligations de prestation

La Corporation tire, de ses obligations de prestation, des produits provenant des frais de service. Ces obligations de prestation, ainsi que les autres éléments et soldes liés à la comptabilisation des produits sont décrits par type de contrat comme suit :

Affaires internationales

- Les obligations de prestation liées aux affaires internationales sont établies par l'entremise de contrats domestiques conclus avec les exportateurs canadiens. En ce qui concerne ces contrats, la Corporation a identifié une obligation de prestation, soit la promesse d'exécuter toutes les activités requises pour que l'exportateur canadien obtienne le paiement selon les modalités du contrat de maître d'œuvre. Étant donné que la Corporation a conclu qu'elle n'a qu'une seule obligation de prestation à l'égard de ces contrats, il n'est pas nécessaire de répartir le prix de transaction entre plusieurs obligations de prestation.

Le prix de transaction relatif aux produits tirés des frais de service est généralement établi sous forme de pourcentage de la valeur du contrat de maître d'œuvre. Les frais de service sont négociés avec les exportateurs canadiens et représentent le prix de transaction de l'obligation de prestation de la Corporation envers l'exportateur canadien.

Les frais de service sont comptabilisés progressivement, au fur et à mesure que la Corporation exécute les activités requises pour remplir son obligation de prestation envers l'exportateur canadien. Cela se produit tout au long de la

durée des contrats, à mesure que les exportateurs canadiens bénéficient des services de la Corporation. Les frais de service sont évalués sous forme de pourcentage des montants facturés à l'acheteur étranger une fois que la Corporation a rempli son obligation de prestation qui est d'obtenir, pour l'exportateur canadien, le droit de recevoir le paiement. Une fois le paiement reçu de la part de l'acheteur étranger, la Corporation verse les fonds à l'exportateur canadien, déduction faite des frais de service, selon les modalités de paiement stipulées dans le contrat domestique. Tout montant reçu d'un acheteur de gouvernement étranger payable à l'exportateur canadien à la fin de la période de présentation est inclus dans les créditeurs à titre de passif. Les créances représentent les montants dus à la Corporation par les acheteurs étrangers. Ces montants peuvent comprendre les frais tirés des services fournis aux exportateurs canadiens, qui sont perçus à même les paiements effectués par les acheteurs étrangers. Les créances comprennent également des montants sans lien avec les frais, qui sont des montants que la Corporation a payés aux exportateurs canadiens avant de recevoir le montant correspondant de la part des acheteurs étrangers.

- Dans le cadre des affaires internationales, la Corporation a conclu des contrats pour l'exploitation de loteries électroniques dans divers pays par un exportateur canadien. En vertu de ce programme, la Corporation a une obligation de prestation envers l'exportateur canadien qui consiste à tirer parti de sa capacité, en tant qu'organisation du gouvernement du Canada, de gérer les contrats de maître d'œuvre pour les loteries électroniques conclus avec des gouvernements étrangers pendant toute la durée du contrat, ce qui permet à l'exportateur canadien de profiter de ces activités à l'étranger et d'en tirer des revenus.

Le prix de transaction des programmes de loterie comprend une contrepartie fixe et une contrepartie variable. La contrepartie fixe est incluse dans le prix de transaction à la date de passation du contrat; elle est comptabilisée progressivement dans les produits et évaluée de manière linéaire. Étant donné que les contreparties variables dépendent du rendement futur des ventes de billets et qu'on ne peut l'estimer de façon fiable à la date de passation du contrat, les produits sont évalués à la fin de chaque période de présentation et comptabilisés comme une modification du prix de transaction. Puisqu'il n'existe qu'une seule obligation de prestation, le prix de transaction n'est pas réparti entre plusieurs obligations de prestation.

Initiatives du gouvernement du Canada

- La Corporation agit à titre de mandataire pour le compte de ministères ou agences du gouvernement du Canada afin de fournir des services d'approvisionnement à l'appui des programmes d'aide internationale et des contrats d'approvisionnement auprès d'autres entités du gouvernement du Canada.

La Corporation a identifié une obligation de prestation envers les ministères ou agences du gouvernement du Canada ayant trait aux frais de service, qui consiste à fournir une assistance continue et à maintenir les ressources disponibles pendant la durée des accords d'arrangement en matière d'approvisionnement (« AMA »).

Le prix de transaction de ces arrangements comprend une contrepartie fixe et, dans certains cas, une contrepartie variable. La contrepartie fixe et la contrepartie variable, pour lesquelles la probabilité d'un ajustement à la baisse des produits découlant d'événements futurs incertains est faible, sont incluses dans le prix de transaction à la date de passation du contrat. Les autres contreparties variables, pour lesquelles la probabilité d'un ajustement à la baisse des produits est incertaine, sont évaluées à la fin de chaque période de présentation, les produits étant comptabilisés comme une modification du prix de transaction. Étant donné que la Corporation n'a qu'une seule obligation de prestation à l'égard des AMA, il n'est pas nécessaire de répartir le prix de transaction entre plusieurs obligations de prestation.

En raison de la nature de ces contrats, les produits tirés des frais de service sont comptabilisés progressivement et évalués de manière linéaire, dans l'exercice au cours duquel ils sont gagnés, à mesure que la Corporation remplit son obligation de prestation. En ce qui concerne la contrepartie variable des frais de service inconnue à la date de passation du contrat, les produits tirés des frais de service sont comptabilisés comme une modification du prix de transaction dans la période au cours de laquelle le montant devient certain.

- De plus, la Corporation fournit des services à l'appui d'un programme du gouvernement du Canada visant à maintenir des bureaux de représentation canadiens à l'étranger. La Corporation gagne des frais de service, qui sont fixés à un taux négocié pour les services fournis dans le cadre de ce programme. En outre, à la suite de cette initiative, la Corporation engage des frais d'administration liés aux bureaux à l'étranger, qui sont entièrement remboursés par le ministère du gouvernement du Canada concerné. Dans de telles situations, les fonds reçus pour remboursement sont comptabilisés en réduction des frais d'administration.

Actifs au titre des produits non facturés et passifs au titre des produits différés

Les produits non facturés sont des actifs financiers représentant le droit de la Corporation de recevoir des frais de service pour des obligations de prestation remplies qui ne sont pas encore facturés à la date de clôture. La direction tient compte des événements passés et courants pour évaluer la recouvrabilité des produits non facturés et déterminer s'il y a perte de valeur. Les produits non facturés sont inclus dans le poste autres actifs de l'état de la situation financière.

Les passifs au titre des produits différés représentent la contrepartie reçue des clients pour laquelle les produits tirés des frais de service n'ont pas encore été gagnés et sont comptabilisés à titre de soldes non monétaires.

Lorsque le même contrat comporte à la fois des actifs au titre des produits non facturés et des passifs au titre des produits différés, ils sont présentés sur une base nette.

Retenues de garantie

Afin d'atténuer son exposition au risque de liquidité global, dans l'éventualité peu probable d'un manquement contractuel par les exportateurs canadiens, la Corporation peut retenir des fonds pour compléter le recours dont elle dispose.

Les retenues de garantie sont des passifs financiers et représentent les fonds reçus d'acheteurs étrangers et détenus par la Corporation avant le versement final aux exportateurs canadiens.

Avances

Les avances sont des passifs financiers et représentent les fonds reçus d'acheteurs étrangers et d'autres parties détenus par la Corporation avant d'être versés aux exportateurs canadiens et à d'autres parties. La Corporation comptabilise les avances reçues de la part des acheteurs étrangers et d'autres parties dans les passifs à titre d'avances, lesquels sont réduits au fur et à mesure que des décaissements sont effectués aux exportateurs canadiens et à d'autres parties.

(b) Autres produits et paiements anticipés versés aux exportateurs

Les autres produits comprennent principalement les produits provenant de paiements anticipés versés par la Corporation aux exportateurs canadiens pour les travaux exécutés, mais dont le paiement n'est pas encore exigible de l'acheteur étranger. Les paiements anticipés sont versés principalement aux exportateurs associés à l'APPD, mais ils peuvent également être versés aux exportateurs qui ne sont pas liés à l'APPD. Les paiements anticipés sont versés aux exportateurs canadiens à des montants escomptés et comptabilisés dans les créances dans l'état de la situation financière, auquel moment les revenus d'escompte sont également comptabilisés comme produits gagnés par la Corporation. Les créances sont réduites à mesure que les montants sont perçus auprès de l'acheteur étranger ou recouvrés auprès de l'exportateur canadien. Le montant d'escompte des paiements anticipés est calculé sur la base d'un pourcentage déterminé pouvant varier de 0,03 %, pour un jour de paiement anticipé, à 0,96 %, pour 29 jours de paiement anticipé. En outre, les autres produits comprennent également des montants divers, principalement liés à des ajustements relatifs aux contrats.

(c) Produits financiers, nets

Les produits financiers, nets sont composés des produits et des coûts financiers. Les produits financiers comprennent les intérêts gagnés sur les soldes de trésorerie et équivalents de trésorerie détenus au cours de l'exercice ainsi que les intérêts facturés aux acheteurs étrangers sur les paiements en souffrance. Les coûts financiers correspondent aux intérêts versés sur les soldes de trésorerie et équivalents de trésorerie détenus au nom des acheteurs étrangers et autres ou aux intérêts payable aux exportateurs canadiens conformément aux modalités des contrats sous-jacents avec la Corporation. De plus, les coûts financiers comprennent les frais d'intérêts encourus en lien avec les facilités de crédit renouvelable de la Corporation.

(d) Conversion de monnaies étrangères

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

(e) Évaluation de la juste valeur

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

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

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

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

La juste valeur des créances, produits non facturés, avances, retenues de garantie et des créditeurs et charges à payer se rapproche de leur valeur comptable compte tenu de leur nature à court terme.

(f) Instruments financiers

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

Tous les actifs et passifs financiers (y compris les actifs et passifs désignés au coût amorti ou à la juste valeur par le biais de résultat net) sont comptabilisés initialement à la date à laquelle la Corporation devient un parti aux dispositions contractuelles de l'instrument.

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

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

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

Instruments financiers non dérivés

i) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprend l'encaisse, les dépôts à vue et les placements temporaires venant à échéance dans un délai de moins de trois mois suivant la date d'acquisition et sont comptabilisés à leur juste valeur, nets de tous découverts bancaires. Les équivalents de trésorerie sont considérés hautement liquide, pouvant être convertis facilement en un montant connu de trésorerie et ne sont pas sujet à un risque significatif de changement de valeur. Tous les produits, gains et pertes d'intérêts sont comptabilisés dans les produits financiers nets au cours de la période où ils se produisent. La juste valeur de la trésorerie et des équivalents de trésorerie se rapproche de leur valeur comptable en raison de leur maturité à court terme. Ils sont utilisés afin de gérer les besoins de trésorerie. La Corporation gagne des produits d'intérêts sur les soldes de trésorerie n'ont requis pour les besoins opérationnels immédiats. La Corporation a comptabilisé sa trésorerie et équivalents de trésorerie comme un actif financier à sa juste valeur, par le biais du résultat net. Toute variation de la juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie libellés en monnaies étrangères est comptabilisée au cours de la période où elle se produit, comme gain ou perte de change dans l'état du résultat global.

ii) Créances

Les créances sont désignées au coût amorti et sont initialement comptabilisées à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la valeur comptable des créances est mesurée en fonction du coût amorti calculé au moyen de la méthode des intérêts effectifs, moins toute perte de valeur. La Corporation dispose d'un recours contractuel, à tous égards significatifs, par lequel l'exportateur canadien assume le risque de non-paiement de la part de l'acheteur étranger pour les biens et services contractuels.

Dans le cas improbable où un acheteur étranger ferait défaut sur des paiements contractuels, la Corporation ne percevrait pas de frais de service des exportateurs canadiens tant qu'un règlement favorable ne soit reçu de l'acheteur étranger. En tant que société d'État, établie afin d'appuyer les exportateurs canadiens, la Corporation partage le risque de non-paiement de la part des acheteurs étrangers avec les exportateurs canadiens ce qui a une incidence directe sur le recouvrement de ses frais de service. La Corporation surveille de près le classement chronologique des créances, et si une provision s'avérait nécessaire, elle serait comptabilisée dans ses états financiers.

iii) Créiteurs, charges à payer, retenues de garantie et avances

Les créiteurs et charges à payer, les retenus de garantie et les avances sont désignées au coût amorti et sont initialement comptabilisées à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la valeur comptable de ces passifs financiers est comptabilisée en fonction du coût amorti, calculé au moyen de la méthode des intérêts effectifs.

Instruments financiers dérivés

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

(g) Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

Perte de valeur d'immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles dont la durée d'utilité est déterminée sont examinés à chaque date de présentation de l'information financière de manière à déterminer s'il existe ou non une indication de perte de valeur. Le cas échéant, la valeur recouvrable de l'actif est estimée et une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable de l'actif

dépasse la valeur recouvrable estimative. La valeur recouvrable est déterminée en fonction de la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif moins les coûts de sa vente, et sa valeur d'utilité.

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

(h) Provisions et passifs éventuels

La nécessité d'une provision pour dépenses de remédiation des contrats ou pour d'autres passifs liés aux contrats est analysée en date de l'état de la situation financière. Des dépenses de remédiation des contrats peuvent devoir être engagées par la Corporation si des exportateurs canadiens ne parviennent pas à remplir les obligations aux termes du contrat domestique avec la Corporation. Il incombe à la Corporation de veiller à ce que les modalités contractuelles des contrats de maître d'œuvre avec le client étranger soient satisfaites, quel que soit le rendement de l'exportateur canadien. Ces dépenses de remédiation de contrat, et la provision prévue à cette fin, sont déterminées en fonction de chaque contrat et comprennent des frais d'achèvement et de réapprovisionnement ainsi que des frais juridiques et autres frais connexes, fondés sur des devis ou des estimations fiables.

Une provision est comptabilisée lorsque la Corporation a une obligation actuelle (juridique ou implicite) à la suite d'un événement passé, lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques soit requise pour remplir l'obligation, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

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

(i) Avantages incitatifs à la location différés

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

(j) Prestations de retraite et avantages sociaux

i) Prestations de retraite

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

ii) Indemnités de départ

Depuis 2013, la Corporation a mis un terme au plan des indemnités de départ des employés au moment de leur démission ou de leur départ à la retraite. Par conséquent, les employés et les cadres n'accumulent plus ces indemnités de départ. Selon la convention collective, les employés qui comptaient moins de dix années de service continu à la date de cessation des indemnités de départ ont eu droit à un montant forfaitaire unique correspondant à la totalité de l'indemnité de départ cumulée. Les employés qui comptaient dix années ou plus de service continu et les cadres de direction avaient le choix de se voir verser immédiatement la totalité ou une partie de l'indemnité de départ cumulée ou d'en reporter le versement au moment de leur départ à la retraite ou leur démission. Les employés continuent toutefois de bénéficier d'une indemnité de départ lors d'un renvoi pour incapacité ou lors d'un décès et par conséquent, continuent d'accumuler pour ces indemnités de départ.

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

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

iii) Indemnités de congés de maladie

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

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

iv) Autres avantages du personnel

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

(k) Contrats de location

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

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

i) Normes adoptées en date du 1^{er} avril 2018

IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients, *IFRS 9 – Instruments financiers*, *IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir* et *IFRIC 22 – Transaction en monnaie étrangère et contrepartie anticipée*, ont été adoptées par la Corporation en date du 1^{er} avril 2018. Les informations à fournir sur les effets de l'adoption de ces nouvelles normes sur les états financiers de la Corporation sont présentées à la note 4. Les changements provenant de IFRIC 22 n'ont eu aucun impact sur la Corporation.

ii) Normes et modifications non encore entrées en vigueur

Les nouvelles normes, modifications et améliorations annuelles publiées par IASB qui suivent ont été cernées comme pouvant avoir un effet potentiel sur la Corporation dans le futur.

En janvier 2016, l'IASB a publié la norme *IFRS 16 – Contrats de location* qui propose un modèle complet relatif à l'identification des contrats de location et à leur traitement dans les états financiers tant pour les preneurs que pour les bailleurs. Elle annule et remplace l'*IAS 17 – Contrats de location* ainsi que ses interprétations. Des modifications importantes ont été faites à la comptabilisation par le preneur, notamment la suppression de la distinction entre les

contrats de location simple et les contrats de location-financement ainsi que la comptabilisation des actifs et des passifs pour tous les contrats de location (sous réserve d'exemptions limitées pour les contrats de location à court terme et les contrats de location de faible valeur). En revanche, IFRS 16 n'apporte pas de modifications importantes concernant les exigences de comptabilisation par les bailleurs. IFRS 16 s'applique pour les périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2019, ou après, et son application anticipée est permise pour les compagnies ayant également adopté *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*. L'évaluation préliminaire de la mise en œuvre de la norme par la Corporation pointe vers la comptabilisation d'un actif au titre du droit d'utilisation et de l'obligation locative correspondante pour les obligations résiduelles liées au contrat de location et seraient présentés dans l'état de la situation financière. De plus, la Corporation s'attend à davantage d'information à fournir pour des montants tels la dotation aux amortissements pour les actifs au titre de droits d'utilisation, la charge d'intérêt sur les obligations locatives, le total des sorties de trésorerie relatives aux contrats de location et la valeur comptable des actifs au titre de droits d'utilisation. La Corporation continue d'évaluer l'impact de la nouvelle norme sur ses états financiers.

En octobre 2018, l'IASB a publié des modifications aux normes *IAS 1 – Présentation des états financiers* et *IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*. Les modifications clarifient la définition de "significatif" et la manière de l'appliquer. De plus, des améliorations ont été apportées aux explications jointes à la définition. Les modifications assurent une définition uniforme dans toutes les normes IFRS. Les modifications s'appliquent pour les périodes annuelles commençant le 1^{er} janvier 2020, ou après et leur application anticipée est permise.

4. MODIFICATIONS COMPTABLES

(a) Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients (IFRS 15) – En mai 2014, l'IASB a publié la norme IFRS 15 ainsi que des nouvelles modifications publiées en avril 2016, qui établit un cadre exhaustif incluant une approche en cinq étapes afin d'identifier les clients et les obligations de prestation, de déterminer si les entités agissent comme mandataires ou pour leur propre compte ainsi que pour la comptabilisation, l'évaluation et l'information à fournir des produits reconnus progressivement ou à un moment précis. La nouvelle norme remplace les exigences des normes *IAS 11 – Contrats de construction*, *IAS 18 – Produits des activités ordinaires*, *IFRIC 13 – Programmes de fidélisation de la clientèle*, *IFRIC 15 – Contrats de construction de biens immobiliers*, *IFRIC 18 – Transferts d'actifs provenant de clients*, et *SIC 31 – Produits des activités ordinaires – Opérations de troc impliquant des services de publicité*.

L'adoption de la norme IFRS 15 le 1^{er} avril 2018 a eu une grande incidence sur les états financiers de la Corporation en raison d'un changement de classement, de mandant à mandataire aux fins de comptabilisation des produits.

La Corporation a adopté la norme en utilisant la méthode rétrospective intégrale conformément aux dispositions transitoires, ce qui requiert le retraitement de chaque période présentée dans les états financiers qui précède la date de première application. La Corporation a comptabilisé l'effet cumulatif de l'adoption de la norme aux capitaux propres au 1^{er} avril 2017. Comme les dispositions transitoires l'exigent, une explication est fournie ci-après pour chaque poste des états financiers de la période comparative dont le montant a été retraité. La Corporation a eu recours à une mesure de simplification qui permet de ne pas retraiter les contrats terminés au début de la première période présentée. La Corporation a également eu recours à une mesure de simplification qui permet de seulement divulguer les obligations de prestation résiduelles pour la période de présentation en cours. Comme la norme IFRS 15 autorise les entités appliquant l'approche rétrospective intégrale à ne pas présenter leurs résultats de l'exercice en cours conformément à la norme IAS 18, la Corporation ne présente que les résultats de l'exercice en cours conformément à la norme IFRS 15. Les mesures de simplification ont été appliquées uniformément à tous les contrats.

Le changement de classification de mandant à mandataire pour les activités contractuelles commerciales résulte d'une réorientation vers la notion de contrôle des biens ou services avant le transfert au client plutôt qu'une approche fondée sur les risques et les avantages conformément aux normes précédentes. Sous la notion de contrôle des biens ou services, la Corporation doit définir son obligation de prestation envers ses clients. Plus précisément, la Corporation doit déterminer si elle fournit les biens ou services spécifiés elle-même ou si elle prend des dispositions pour qu'une tierce partie s'en charge. Les activités contractuelles de la Corporation demandent de prendre des dispositions pour que les biens ou services soient fournis directement des exportateurs canadiens aux acheteurs étrangers, et, par conséquent, la Corporation elle-même ne contrôle pas les biens ou services sous-jacents fournis par les exportateurs canadiens. Par conséquent, la Corporation

a déterminé que, avec l'adoption de la norme IFRS 15, la méthode la plus appropriée de présenter ses activités est de le faire en tant que mandataire.

L'état du résultat global de la Corporation est particulièrement affecté puisque les opérations commerciales ne sont plus considérées des produits pour la Corporation. Par conséquent, les opérations commerciales ainsi que les coûts compensatoires ne sont plus présentés dans la section des produits de l'état. Cela n'a pas eu d'impact sur les éléments du résultat global puisque les opérations commerciales et leurs coûts se compensent. De plus, les soldes des actifs et des passifs liés aux créances, aux créditeurs et charges à payer, aux avances et aux paiements liés aux avancement des travaux, relativement aux ventes de biens ou de services, qui étaient précédemment comptabilisés et présentés dans l'état de la situation financière lorsque la Corporation présentait ses résultats en tant que mandant, ont été retirés ou considérablement réduits afin de présenter les actifs et les passifs de la Corporation en ce qui concerne ses propres obligations de prestation.

Produits – Calendrier de comptabilisation et les postes présentés

Suite à l'adoption de l'IFRS 15, le calendrier de comptabilisation des produits en frais de service a été modifié. Les frais d'attribution de contrats précédemment comptabilisés selon l'ancienne norme sont désormais comptabilisés en produits différés et comptabilisés sur la durée du contrat conformément à la norme IFRS 15. En outre, les produits différés précédemment comptabilisés liés aux avances ne sont plus différée et sont désormais comptabilisés en tant que produits en frais de service à la date de passation du contrat. En tant que mandataire, les opérations commerciales et les coûts connexes des opérations commerciales ne sont plus présentés dans les produits et les charges de la Corporation. Pour certains contrats, le calendrier de la comptabilisation des produits en frais de service est passé d'un pourcentage d'avancement des travaux exécutés par l'exportateur canadien à un pourcentage des montants facturés aux acheteurs étrangers dès que la Corporation remplit son obligation de prestation envers l'exportateur canadien.

En plus des tableaux ci-dessous, l'adoption de l'IFRS 15 a aussi eu un impact sur les notes suivantes:

- Note 2 – Normes de présentation
- Note 3 – Sommaire des principales conventions comptables
- Note 6 – Créances
- Note 9 – Créditeurs et charges à payer
- Note 10 – Avances
- Note 11 – Produits différés
- Note 14 – Gestion du capital
- Note 15 – Gestion du risque et instruments financiers
- Note 16 – Ventilation des produits de frais de service
- Note 17 – Autres produits
- Note 19 – Frais d'administration
- Note 20 – Opérations entre parties liées
- Note 21 – Éventualités

Rapprochement des soldes d'ouverture en date du 1^{er} avril 2017 et comparatifs

État de la situation financière

AU	31 MARS 2017	RECLASSEMENT (*)	AJUSTEMENTS AU TITRE DE L'IFRS 15	1 AVRIL 2017
	(Montant présenté précédemment)			(Retraité - Note 4 (a))
DESCRIPTION IAS 18 / IFRS 15				
ACTIFS				
Actifs courants				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	76 430 \$			76 430 \$
Créances	741 193	(693)	(734 021)	6 479
/ Autres actifs		693	(50)	643
Avances aux exportateurs canadiens	175 367		(175 367)	—
Avancement des travaux par les exportateurs canadiens	4 668 186		(4 668 186)	—
	5 661 176			83 552
Actifs non courants				
Immobilisations corporelles	3 432			3 432
	5 664 608 \$			86 984 \$
PASSIFS				
Passifs courants				
Créditeurs et charges à payer	760 346 \$	(8 832)	(728 103)	23 411 \$
/ Retenues de garantie		6 681	(568)	6 113
Avances des acheteurs étrangers et autres / Avances	201 338	(308)	(175 367)	25 663
Avancement des travaux pour les acheteurs étrangers	4 668 186		(4 668 186)	—
/ Produits différés	—	2 459	(1 158)	1 301
/ Avantages incitatifs à la location différés	—	265		265
Avantages du personnel	292	1 183		1 475
	5 630 162			58 228
Passifs non courants				
Avantages incitatifs à la location différés	3 886	(265)		3 621
Avantages du personnel	1 646	(1 183)		463
	5 635 694			62 312
CAPITAUX PROPRES				
Surplus d'apport	10 000			10 000
Bénéfices non répartis	18 914		(4 242)	14 672
	28 914			24 672
	5 664 608 \$			86 984 \$

Suite à l'adoption de l'IFRS 15 et afin de continuer de fournir de l'information utile sur les soldes présentés dans les états financiers, certains postes ont été reclassés et de nouveaux postes ont été créés pour mieux refléter le retraitement des conventions comptables. Tous les reclassements ont été faits afin d'être conforme à la présentation de l'exercice en cours.

* Les reclassements sont les suivants :

- Des créances (693 \$) aux autres actifs 693 \$.
- Des créditeurs et charges à payer (8 832 \$) et des avances des acheteurs étrangers et autres (308 \$) aux retenues de garantie 6 681 \$ et produits différés 2 459 \$.
- Des avantages incitatifs à la location différés – non courants (265 \$) aux avantages incitatifs à la location différés – courants 265 \$.
- Des avantages du personnel – non courants (1 183 \$) aux avantages du personnel – courants 1 183 \$. Ce changement a été fait afin de mieux refléter la nature de l'obligation courante de la Corporation liée aux indemnités de congés de maladie.

État de la situation financière

AU	31 MARS 2018	RECLASSEMENT (*)	AJUSTEMENTS AU TITRE DE L'IFRS 15	31 MARS 2018
	(Montant présenté précédemment)			(Retraité - Note 4 (a))
DESCRIPTION IAS 18 / IFRS 15				
ACTIFS				
Actifs courants				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	43 355 \$			43 355 \$
Créances	1 212 712	(217)	(1 163 181)	49 314
/ Autres actifs		217	(33)	184
Avances aux exportateurs canadiens	144 294		(144 294)	–
Avancement des travaux par les exportateurs canadiens	5 731 733		(5 731 733)	–
	7 132 094			92 853
Actifs non courants				
Immobilisations corporelles	3 096			3 096
	7 135 190 \$			95 949 \$
PASSIFS				
Passifs courants				
Créditeurs et charges à payer	1 191 322 \$	(9 342)	(1 154 306)	27 674 \$
/ Retenues de garantie		6 488	(561)	5 927
Avances des acheteurs étrangers et autres / Avances	183 401	(139)	(144 294)	38 968
Avancement des travaux pour les acheteurs étrangers	5 731 733		(5 731 733)	–
/ Produits différés	–	2 993	(2 008)	985
/ Avantages incitatifs à la location différés	–	265		265
Avantages du personnel	206	1 062		1 268
	7 106 662			75 087
Passifs non courants				
Avantages incitatifs à la location différés	3 621	(265)		3 356
Avantages du personnel	1 336	(1 062)		274
	7 111 619			78 717
CAPITAUX PROPRES				
Surplus d'apport	10 000			10 000
Bénéfices non répartis	13 571		(6 339)	7 232
	23 571			17 232
	7 135 190 \$			95 949 \$

* Les reclassements sont les suivants :

- Des créances (217 \$) aux autres actifs 217 \$.
- Des créditeurs et charges à payer (9 342 \$) et des avances des acheteurs étrangers et autres (139 \$) aux retenues de garantie 6 488 \$ et produits différés 2 993 \$.
- Des avantages incitatifs à la location différés – non courants (265 \$) aux avantages incitatifs à la location différés – courants 265 \$.
- Des avantages du personnel – non courants (1 062 \$) aux avantages du personnel – courants 1 062 \$.

Rapprochement de l'état du résultat global pour l'exercice clos le 31 mars 2018

État du résultat global

EXERCICE CLOS LE 31 MARS	2018	RECLASSEMENT (*)	AJUSTEMENTS AU TITRE DE L'IFRS 15	2018
	(Montant présenté précédemment)			(Retraité - Note 4 (a))
PRODUITS				
Opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre	2 387 827 \$		(2 387 827)	– \$
Moins : coût des opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre	(2 387 827)		2 387 827	–
Frais de service	23 062		(4 535)	18 527
Autres produits	1 837		(325)	1 512
Produits financiers, nets	609			609
Perte de change (*)	(156)	156		–
	25 352	156	(4 860)	20 648
FRAIS D'ADMINISTRATION	30 698		(2 795)	27 903
	(5 346)	156	(2 065)	(7 255)
Perte de change (*)		(156)	(32)	(188)
	(5 346)	–	(2 097)	(7 443)
SERVICES D'APPROVISIONNEMENT À L'APPUI DES PROGRAMMES D'AIDE INTERNATIONAUX DU GOUVERNEMENT				
Opérations liées aux services d'approvisionnement	22 676 \$		(22 676)	–
Moins : coût des opérations liées aux services d'approvisionnement	(22 676)		22 676	–
	–	–	–	–
RÉSULTAT NET	(5 346) \$	–	(2 097)	(7 443) \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LE RÉSULTAT NET				
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel	3			3
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	(5 343) \$			(7 440) \$

*Les reclassements sont les suivants :

- Perte de change de 156 \$ précédemment présenté dans la section des produits a été reclassée à un poste indépendant.

Rapprochement de l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 mars 2018

État des flux de Trésorerie

EXERCICE CLOS LE 31 MARS	2018	RECLASSEMENT (*)	AJUSTEMENTS AU TITRE DE L'IFRS 15	2018
	(Montant présenté précédemment)			(Retraité - Note 4 (a))
DESCRIPTION IAS 18 / IFRS 15				
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION				
Résultat net	(5 346) \$	—	(2 097)	(7 443) \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation:				
Amortissement	446			446
Produits différés	—	534	(850)	(316)
Avantages incitatifs à la location différés	(265)			(265)
Charges pour avantages du personnel	4			4
Avantages du personnel payés	(397)			(397)
Gain de change	(78)			(78)
Variation du fonds de roulement provenant des:				
Créances	(471 519)	(476)	429 160	(42 835)
/ Autres actifs	—	476	(17)	459
Avances aux exportateurs canadiens	31 073		(31 073)	—
Créditeurs et charges à payer	430 976	(510)	(426 203)	4 263
/ Retenues de garantie	—	(193)	7	(186)
Avances des acheteurs étrangers et autres / Avances	(17 937)	169	31 073	13 305
Sorties de fonds liées aux activités d'exploitation	(33 043)	—	—	(33 043)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT				
Acquisition d'immobilisations corporelles	(110)			(110)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(110)			(110)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et des équivalents de trésorerie	78			78
Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(33 075)			(33 075)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	76 430			76 430
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	43 355 \$			43 355 \$

* Les reclassements sont les suivants :

- Des créances (476 \$) aux autres actifs 476 \$.
- Des créditeurs et charges à payer (510 \$) aux retenues de garantie (193 \$) et produits différés 703 \$.
- Des avances des acheteurs étrangers et autres 169 \$ aux produits différés (169 \$).

(b) Instruments Financiers

IFRS 9 – Instruments financiers (IFRS 9) – L'IASB a publié la version finale de l'IFRS 9, qui regroupe les phases de classement et d'évaluation, de dépréciation et de comptabilité de couverture du projet et remplace la norme *IAS 39 – Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation*. La Corporation a appliqué l'IFRS 9 de façon rétrospective à compter du 1^{er} avril 2018.

La Corporation a relevé des changements dans l'IFRS 9 liés au classement et à l'évaluation ultérieure des équivalents de trésorerie, des créances, des créditeurs et des charges à payer, ainsi que des instruments financiers dérivés.

En vertu de l'IAS 39, les instruments financiers étaient auparavant classés et évalués comme suit :

- La trésorerie et les équivalents de trésorerie étaient classés comme actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net et évalués initialement et ultérieurement à la juste valeur.
- Les créances étaient classées comme prêts et créances, comptabilisées initialement à la juste valeur et évaluées ultérieurement en fonction du coût amorti.
- Les créditeurs et charges à payer étaient classés comme autres passifs financiers, comptabilisés initialement à la juste valeur et évalués ultérieurement en fonction du coût amorti.
- Les instruments financiers dérivés étaient auparavant classés comme actifs financiers ou passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net et évalués initialement et ultérieurement à la juste valeur.

En vertu de l'IFRS 9, les instruments financiers sont classés et évalués comme suit :

- La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont classés à la juste valeur par le biais du résultat net et évalués initialement et ultérieurement à la juste valeur.
- Les créances sont classées à en fonction du coût amorti, comptabilisés initialement à la juste valeur et évalués ultérieurement en fonction du coût amorti.
- Les créditeurs et les charges à payer, les retenues de garantie et les avances sont classés en fonction du coût amorti, évalués initialement à la juste valeur et ultérieurement en fonction du coût amorti.
- Les instruments financiers dérivés sont classés à la juste valeur par le biais du résultat net et évalués initialement et ultérieurement à la juste valeur.

Les exigences du nouveau modèle de dépréciation de l'IFRS 9 sont fondées sur un modèle prospectif de pertes de crédit attendues (PCA). Étant donné que les créances et les produits non facturés de la Corporation (selon la définition de ces éléments dans l'IFRS 15) ne comportent aucune composante de financement importante, la Corporation adopte une méthode simplifiée qui donne lieu à l'évaluation des pertes de crédit attendues sur la durée de vie. Outre les événements passés et les conditions actuelles, des prévisions raisonnables et justifiables ayant une incidence sur la recouvrabilité sont également prises en compte pour déterminer le montant de la dépréciation conformément à l'IFRS 9. L'incidence globale de l'adoption de l'IFRS 9 n'a pas donné lieu à des ajustements aux montants courants ou présentés antérieurement, puisque pour la Corporation les changements concernaient principalement les informations à fournir et la terminologie.

IFRS 7 – Instruments financiers : Informations à fournir – Les modifications apportées à l'IFRS 7 doivent être respectées lorsqu'une entité applique pour la première fois les dispositions de l'IFRS 9. L'application de l'IFRS 9 a également modifié de façon notable l'application de l'IFRS 7 – *Instruments financiers : Informations à fournir* (IFRS 7). En ce qui concerne les informations à fournir dans les notes, les modifications de l'IFRS 7 n'ont été appliquées qu'à la période en cours et étaient essentiellement de nature qualitative.

(c) Transaction en monnaie étrangère et contrepartie anticipée

IFRIC 22 – *Transaction en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* – En décembre 2016, l'IASB a publié cette interprétation pour fournir des directives sur la manière de déterminer la date de la transaction aux fins de la détermination du taux de change à appliquer sur les transactions qui entrent dans le champ d'application de IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères* et qui impliquent le paiement ou la réception d'une contrepartie anticipée. Cette interprétation a été adoptée le 1^{er} avril 2018 et n'a pas eu d'impact sur les états financiers.

5. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

En date du 31 mars, le solde de trésorerie et les équivalents de trésorerie, incluant la marge de crédit de la Corporation, est libellé dans les monnaies suivantes :

	2019		2018	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars canadiens	29 985	29 985 \$	32 171	32 171 \$
Dollars américains	18 802	25 123	(11 039)	(14 223)
Euros	1 600	2 398	15 809	25 058
Renminbis chinois	4 901	975	1 706	349
		58 481 \$		43 355 \$

La Corporation possède des dépôts à vue et investit dans des dépôts à court terme dans une banque canadienne. La durée moyenne à l'échéance des dépôts à court terme était de un jour en date du 31 mars 2019 (un jour en 2018), alors que le rendement à l'échéance du portefeuille au 31 mars 2019 était de 1,98 % (1,63 % en 2018).

Les composantes de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 mars étaient :

	2019	2018
Trésorerie	29 421 \$	20 476 \$
Placements à court terme	18 819	12 865
Dépôts à préavis	10 241	10 014
Trésorerie et équivalents de trésorerie	58 481 \$	43 355 \$

Les soldes de trésorerie et d'équivalents de trésorerie comprennent les avances reçues de la part des acheteurs étrangers et d'autres parties et qui n'ont pas encore été versées aux exportateurs canadiens, ainsi que les montants retenus des exportateurs canadiens devant être versés à des dates ultérieures conformément aux modalités des contrats. De plus, se reporter à la note 15 pour consulter la description de la marge de crédit renouvelable de la Corporation, qui est incluse dans le solde de trésorerie.

6. CRÉANCES

Les créances comprennent les montants dus à la Corporation pour les frais de service facturés et non encore recouvrés, les montants dus par les acheteurs étrangers relativement à des montants déjà versés aux exportateurs canadiens et d'autres montants provenant principalement d'organismes gouvernementaux canadiens. Ces montants sont fondés sur des conditions normales en commerce international et ne portent habituellement pas intérêt.

En date du 31 mars, les créances de la Corporation sont constituées de :

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
Créances	27 563 \$	49 267 \$
Produits à recevoir	40	47
	27 603 \$	49 314 \$

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

	2019		2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	19 095	25 515 \$	37 100	47 797 \$
Dollars canadiens	2 088	2 088	1 517	1 517
		27 603 \$		49 314 \$

7. AUTRE ACTIFS

Au 31 mars, les autres actifs de la Corporation comprennent :

	2019	2018
Charges payées d'avance	304 \$	154 \$
Produits non facturés	99	30
	403 \$	184 \$

8. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2019	MEUBLES ET ÉQUIPEMENT	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	SYSTÈMES D'INFORMATION - MATÉRIEL	TOTAL
COÛT				
Solde au 31 mars 2018	1 001 \$	2 802 \$	305 \$	4 108 \$
Acquisitions	—	—	—	—
Solde au 31 mars 2019	1 001 \$	2 802 \$	305 \$	4 108 \$
AMORTISSEMENT CUMULÉ				
Solde au 31 mars 2018	411 \$	416 \$	185 \$	1 012 \$
Amortissement	200	175	76	451
Solde au 31 mars 2019	611 \$	591 \$	261 \$	1 463 \$
VALEURS COMPTABLES				
Solde au 31 mars 2018	590 \$	2 386 \$	120 \$	3 096 \$
Solde au 31 mars 2019	390 \$	2 211 \$	44 \$	2 645 \$

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018	MEUBLES ET ÉQUIPEMENT	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	SYSTÈMES D'INFORMATION - MATÉRIEL	TOTAL
COÛT				
Solde au 31 mars 2017	948 \$	2 781 \$	269 \$	3 998 \$
Acquisitions	53	21	36	110
Solde au 31 mars 2018	1 001 \$	2 802 \$	305 \$	4 108 \$
AMORTISSEMENT CUMULÉ				
Solde au 31 mars 2017	213 \$	242 \$	111 \$	566 \$
Amortissement	198	174	74	446
Solde au 31 mars 2018	411 \$	416 \$	185 \$	1 012 \$
VALEURS COMPTABLES				
Solde au 31 mars 2017	735 \$	2 539 \$	158 \$	3 432 \$
Solde au 31 mars 2018	590 \$	2 386 \$	120 \$	3 096 \$

9. CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

Les crédateurs et charges à payer comprennent les montants dus liés aux frais d'administration et aux charges d'exploitation de la Corporation, les montants payables aux exportateurs canadiens provenant des sommes perçues des acheteurs étrangers ainsi que d'autres montants divers dus. Ces montants sont exigibles selon les conditions normales de commerce.

En date du 31 mars, les crédateurs et charges à payer de la Corporation sont constitués de :

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
Créditeurs	32 819 \$	24 377 \$
Charges à payer	2 637	3 297
	35 456 \$	27 674 \$

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

	2019		2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	21 629	28 900 \$	9 228	11 888 \$
Dollars canadiens	4 041	4 041	4 130	4 130
Euros	1 600	2 398	7 273	11 528
Renminbis chinois	587	117	623	128
		35 456 \$		27 674 \$

Les risques de crédit, de marché et de liquidité liés aux créances et aux crédateurs et charges à payer sont divulgués dans la note 15.

10. AVANCES

La Corporation reçoit de la part des acheteurs étrangers et d'autres entités des fonds à verser aux exportateurs canadiens avant l'achèvement des travaux et à titre d'avance de fonds pour des projets futurs. Ces montants sont comptabilisés à titre d'avances et sont présentés dans l'état de la situation financière à titre de passifs. Les soldes des avances sont réduits à mesure que les fonds sont versés aux exportateurs canadiens ou que les fonds inutilisés sont remis aux autres entités. Les soldes des avances de la Corporation se présentaient comme suit au 31 mars :

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
Avances	20 076 \$	38 968 \$
	20 076 \$	38 968 \$

11. PRODUITS DIFFÉRÉS

Au cours des exercices se terminant le 31 mars, les variations des produits différés de la Corporation s'établissent comme suit :

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
Solde au début de l'exercice	985 \$	1 301 \$
Plus: Produits différés supplémentaires, nets de remboursements	594	184
Moins: Montants des frais de service comptabilisés	(523)	(493)
Impact du montant net des produits non facturés et différés provenant d'un même contrat	25	(7)
Solde à la fin de l'exercice	1 081 \$	985 \$

12. CONTRATS DE LOCATION

En novembre 2014, la Corporation a conclu un bail de 15 ans pour les espaces de bureaux de son emplacement actuel. Les paiements liés à ce bail ont débuté le 1^{er} décembre 2016 et le bail expirera à la fin de novembre 2031. Celui-ci est assorti d'une option de prolongation pour une période additionnelle de cinq ans.

a) Avantages incitatifs à la location

Le tableau suivant présente l'amortissement des avantages incitatifs à la location :

	LOYER	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
Solde au 1 avril 2017	1 560 \$	2 326 \$	3 886 \$
Amortissement au cours de l'exercice	(106)	(159)	(265)
Solde au 31 mars 2018	1 454 \$	2 167 \$	3 621 \$
Amortissement au cours de l'exercice	(106)	(159)	(265)
Solde au 31 mars 2019	1 348 \$	2 008 \$	3 356 \$

À la fin de la période, le passif à court terme au titre des avantages incitatifs à la location figurant dans l'état de la situation financière reflète le montant à amortir au cours des douze mois à venir.

b) Engagements de location

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

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

	2019	2018
< 1 an	1 449 \$	1 420 \$
> 1 an et < 5 ans	6 118	5 959
> 5 ans	13 068	14 802
	20,635 \$	22,181 \$

13. PRESTATIONS DE RETRAITE ET AVANTAGES SOCIAUX

(a) Prestations de retraite

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif de prestations définies établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont requises à la fois de la part de l'employé et de la Corporation. Le président du Conseil du Trésor du Canada définit les cotisations requises de la part de l'employeur à partir d'un pourcentage de cotisation requises de la part d'employé. Le taux de contribution actuel de la Corporation en vigueur à la fin de l'exercice était de 1,01 fois la contribution requise des employés pour les membres du Régime qui y cotisaient avant le 1^{er} janvier 2013 (1,01 fois en 2018) et 1,0 fois pour les membres qui y cotisaient à compter du 1^{er} janvier 2013 (1,0 fois en 2018). Les contributions totales de la Corporation en 2019 sont de 1 617 \$ (1 969 \$ en 2018) et ont été comptabilisées comme de la rémunération du personnel et charges connexes sous « Frais d'administration » dans l'État du résultat global dans l'année où les employés ont rendu le service.

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

(b) Avantages sociaux

Les employés de la Corporation ont droit à des congés de maladie non acquis qui s'accumulent, tel que prévu dans les conventions collectives et les conditions d'emploi.

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

Ces régimes d'avantages sociaux sont sans capitalisation et n'ont donc pas d'actifs, ce qui résulte en des déficits qui sont égaux aux obligations au titre des prestations constituées. Les indemnités de congés de maladie et les indemnités de départ sont présentées dans l'État de la situation financière en date du 31 mars comme suit:

	2019			2018		
	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE	INDEMNITÉS DE DÉPART	INDEMNITÉS TOTALES	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE	INDEMNITÉS DE DÉPART	INDEMNITÉS TOTALES
Total des avantages sociaux	1 319 \$	348 \$	1 667 \$	1 189 \$	353 \$	1 542 \$
Moins : portion courante	(1 319)	(135)	(1 454)	(1 189)	(79)	(1 268)
Portion non courante	– \$	213 \$	213 \$	– \$	274 \$	274 \$

La réduction prévue du passif des indemnités de congés de maladie au cours des douze prochains mois est de 108 \$ (127 \$ en 2018).

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

	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE		INDEMNITÉS DE DÉPART	
	2019	2018	2019	2018
OBLIGATIONS AU TITRE DES INDEMNITÉS CONSTITUÉES				
Solde au début de l'exercice	1 189 \$	1 326 \$	353 \$	612 \$
Coût des services rendus	133	128	13	13
Intérêts débiteurs	42	44	11	13
Avantages payés	(59)	(115)	(28)	(282)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	14	(194)	(1)	(3)
Total des obligations au titre des indemnités constituées à la fin de l'exercice	1 319 \$	1 189 \$	348 \$	353 \$

HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES				
Obligations au titre des indemnités constituées au 31 mars				
Taux d'actualisation	3,19 %	3,41 %	2,98 %	3,13 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	1,50 %	1,25 %	1,50 %	1,25 %
Coût des indemnités pour l'exercice terminé le 31 mars				
Taux d'actualisation	3,41 %	3,32 %	3,13 %	2,70 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	1,25 %	1,00 %	1,25 %	1,00 %

Les hypothèses démographiques, y compris les hausses salariales liées à l'ancienneté et à l'avancement, les taux de cessation d'emploi, de retraite, d'invalidité ouvrant droit à pension, de mortalité et les facteurs d'amélioration de la longévité, tirés du rapport actuariel sur le régime de retraite de la fonction publique du Canada, sont également considérés dans les évaluations actuarielles des indemnités de congé de maladie et des indemnités de départ accumulés. Les hypothèses adoptées pour évaluer les indemnités des congés de maladie et les indemnités de départ sont révisées annuellement par la direction et sont appliquées d'une façon consistante. Tout changement à ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur les montants s'y reliant dans les états financiers.

Les frais d'administration liés à la rémunération du personnel et aux charges connexes inclus une charge de 189 \$(recouvrement de 22 \$ en 2018) au titre des indemnités des congés maladie et une charge de 24 \$ (26 \$ en 2018) au titre des indemnités de départ. Ces charges sont liées au changement dans le passif de ces prestations durant la période de référence et à des changements dans les estimations de la direction.

Au 31 mars 2019, les pertes actuarielles nettes cumulatives au titre des obligations liées aux indemnités de départ, comptabilisés au titre des Autres éléments du résultat global et immédiatement transférées dans les bénéfices non répartis ont été de 682 \$ (683 \$ en 2018).

14. GESTION DU CAPITAL

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

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

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

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

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

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
Surplus d'apport	10 000 \$	10 000 \$
Bénéfices non répartis	11 349	7 232
	21 349 \$	17 232 \$

15. GESTION DU RISQUE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

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

Le Comité de vérification du Conseil d'administration surveille le respect par la direction des politiques et des procédures de la Corporation en matière de gestion du risque, et il examine périodiquement la pertinence du cadre de gestion du risque en fonction des risques auxquels s'expose la Corporation. Le Comité de vérification est appuyé dans son rôle de surveillance par la fonction de vérification interne de la Corporation. Les vérifications internes prennent la forme à la fois d'examen réguliers et d'examen spéciaux des contrôles et des procédures de gestion des risques, et les rapports qui en résultent sont présentés au Comité de vérification.

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

(a) Risque de crédit

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

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

Créances

La Corporation a un risque de crédit lié aux créances qui comprend les produits tirés des frais de service. À la demande des exportateurs canadiens, la Corporation peut parfois accepter de payer les factures liées à l'APPD ou non liées à l'APPD avant de recevoir les fonds du département de la Défense des États-Unis ou d'autres acheteurs étrangers.

Étant donné que l'acheteur étranger assujéti à l'APPD bénéficie d'une cote de crédit AAA par des agences d'évaluation du crédit reconnues, l'exposition au risque de crédit est ramenée à un niveau acceptable. En ce qui concerne les acheteurs étrangers qui ne sont pas assujettis à l'APPD, la Corporation évalue le risque de crédit pour s'assurer qu'il est également ramené à un niveau acceptable.

Au 31 mars 2019, 48 % (28 % en 2018) des créances de la Corporation provenaient d'acheteurs étrangers ayant une cote de crédit AAA.

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

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
Asie *	12 872 \$	34 045 \$
États-Unis	12 680	13 393
Amérique centrale et Caraïbes	894	555
Canada	542	414
Afrique	327	556
Europe	222	57
Amérique du Sud	66	294
	27 603 \$	49 314 \$

(*) Inclut le Moyen-Orient

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

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
< 1 an	27 603 \$	49 270 \$
> 1 an et < 3 ans	–	44
	27 603 \$	49 314 \$

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

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
< 30 jours	4 247 \$	3 111 \$
> 30 jours et < 180 jours	8 790	979
> 180 jours	8 136	178
	21 173 \$	4 268 \$

L'augmentation considérable des créances en souffrance est principalement attribuable au contrat du Programme des brigades blindées. Comme le contrat entre dans la phase de livraison, le calendrier de facturation et de recouvrement peut avoir une incidence significative dans la comparaison avec les chiffres des périodes précédentes. Toutes les créances en souffrance sont considérées comme entièrement recouvrables; la Corporation n'a comptabilisé aucune provision pour pertes de crédit sur créances au 31 mars 2019.

(b) Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les futurs flux de trésorerie d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des prix du marché. Il comprend trois types de risque : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et d'autres risques de prix. La Corporation n'est pas exposée à un risque de change, un risque de taux d'intérêt ou à d'autres risques de prix significatifs. La Corporation n'a aucun instrument financier dérivé important ou dérivé incorporé devant être comptabilisé comme un actif ou un passif dans l'état de la situation financière.

i) Risque de change

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

ii) Risque de taux d'intérêt

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

à vues et des placements temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque à charte réputée. La Corporation n'est exposée à aucun risque de taux d'intérêt significatif.

(c) Risque de liquidité

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

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

Une demande d'indemnisation potentielle suite à un manquement sur ses contrats résiduels pourrait créer un risque de liquidité pour la Corporation. Afin d'atténuer ce risque, la Corporation dispose d'un recours contractuel, découlant, à tous les égards importants, des obligations prévues dans les contrats réciproques avec les exportateurs canadiens à même valeur que les contrats de maître d'oeuvre. En outre, pour atténuer davantage son exposition au risque de liquidité global suite à des manquements contractuels, la Corporation peut aussi, selon les résultats de sa vérification préalable, exiger que les exportateurs canadiens fournissent 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.

Aux termes des modalités des contrats, autres que ceux liés à l'APPD, les paiements aux exportateurs canadiens ne sont généralement pas faits avant la réception du paiement des acheteurs étrangers et de ce fait n'expose pas la Corporation à un risque de liquidité.

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

La Corporation a une marge de crédit renouvelable lui donnant accès à des fonds de l'ordre de 40,0 millions de dollars canadiens (40,0 millions de dollars en 2018) ou l'équivalent américain.

Selon les modalités contractuelles pour le secteur d'activité visé par l'APPD, la Corporation s'engage à verser des paiements aux exportateurs canadiens dans les trente jours, pour la plupart des contrats. En ce qui concerne les contrats d'affaires internationales, la Corporation s'engage à effectuer les paiements dans les deux à cinq jours ouvrables suivant la réception des paiements de la part de l'acheteur étranger. Il arrive parfois que le recouvrement des montants auprès de l'acheteur étranger dans le cadre des contrats découlant de l'APPD prenne plus de 30 jours. Par conséquent, la Corporation peut à l'occasion utiliser la marge de crédit dans le cours normal de ses activités. L'endettement dans le cadre de cette entente est non sécurisé, et ce mécanisme de crédit ne comporte aucune date d'expiration. Au 31 mars 2019, le montant prélevé sur cette marge de crédit était nul (2018 – 14,2 millions de dollars).

Créditeurs et charges à payer

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

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
< 1 an	35 302 \$	27 509 \$
> 1 an et < 3 ans	154	165
	35,456 \$	27,674 \$

Aucun contrat déficitaire n'a été relevé en date du 31 mars 2019 et aucun contrat déficitaire en date du 31 mars 2018.

16. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES TIRÉS DE CONTRATS CONCLUS AVEC DES CLIENTS

(a) Ventilation des produits de frais de service

Les produits gagnés par la Corporation pour les exercices se terminant le 31 mars proviennent des secteurs d'activité suivants:

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
Affaires internationales	25 390 \$	14 265 \$
Programmes de loterie	772	755
	26 162 \$	15 020 \$
Initiatives du gouvernement du Canada	2 229	3 507
	28 391 \$	18 527 \$

(b) Obligations de prestation non remplies (ou remplies partiellement)

Les obligations de prestation non remplies, ou remplies partiellement, sont principalement attribuables aux services qui n'ont pas encore été fournis par la Corporation pour la durée résiduelle du contrat. Le tableau suivant présente les prix de transaction estimatifs attribués aux obligations de prestation de la Corporation non remplies ou remplies partiellement devant être remplies dans le futur ainsi que le calendrier prévu de la comptabilisation des produits. Les montants réels peuvent différer de ces estimations en raison de divers facteurs, notamment la nature imprévisible du comportement des clients, la réglementation du secteur et le contexte économique et politique dans lequel la Corporation exerce ses activités.

Le tableau suivant présente les produits tirés des frais de service qui devraient être comptabilisés dans le futur relativement aux obligations de prestation non remplies (ou remplies partiellement) au 31 mars 2019 :

	2019
< 1 an	20 393 \$
> 1 an	41 554
	61 947 \$

17. AUTRES PRODUITS

La Corporation gagne d'autres produits de diverses sources qui ne proviennent généralement pas d'activités commerciales internationales. Le tableau ci-dessous illustre les sources des autres produits pour l'exercice clos le 31 mars :

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
Revenus d'escompte	1 532 \$	1 054 \$
Produits divers	209	458
	1 741 \$	1 512 \$

18. PRODUITS FINANCIERS, NETS

La Corporation reçoit des produits d'intérêts provenant de placements de trésorerie et d'équivalents de trésorerie et de créances en souffrance. De plus, la Corporation est assujettie à des charges d'intérêts liées aux fonds avancés par les ministères et à des frais de découvert.

Pour l'exercice clos le 31 mars, la Corporation a enregistré des produits financiers et des charges financières relativement à ce qui suit :

	2019	2018
Intérêts gagnés sur les soldes de trésorerie et équivalents de trésorerie	956 \$	789 \$
Charge d'intérêts des acheteurs étrangers et autres	(134)	(180)
	822 \$	609 \$

19. FRAIS D'ADMINISTRATION

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

	2019	2018 (RETRAITÉ - NOTE 4 (a))
Rémunération du personnel et charges connexes	18 204 \$	19 305 \$
Services de gestion des contrats	2 365	2 482
Consultants	1 583	1 202
Frais de déplacement et accueil	1 489	1 339
Loyer et frais connexes	1 417	1 512
Logiciels, matériel informatique et soutien	542	590
Amortissement	451	446
Communications	389	680
Autres charges	565	347
	27 005 \$	27 903 \$

20. OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES

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

Le tableau ci-dessous, en date du 31 mars, présente les montants incluent dans les créances et les créditeurs et charges à payer ainsi que les montants reçus d'avance par la Corporation afin de financer des projets :

	2019	2018 (RETRAITÉ)	2018 (MONTANT PRÉSENTÉ) PRÉCÉDEMMENT
Créances	1 540 \$	966 \$	982 \$
Créditeurs et charges à payer	824 \$	592 \$	592 \$
Produits différés	533 \$	140 \$	— \$
Avances des ministères et des agences du gouvernement du Canada	18 404 \$	23 604 \$	27 059 \$

Suite à l'adoption de l'IFRS 15, les montants susmentionnés présentés précédemment ont été retraités.

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

(a) Services Publics et Approvisionnement Canada (SPAC)

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

	2019	2018
SPAC	2 365 \$	2 482 \$
	2 365 \$	2 482 \$

(b) Investir au Canada et Partenariats Public-Privé (PPP) Canada Inc.

La Corporation a une entente de services partagés avec Investir au Canada concernant la prestation des services de paie et avait un protocole d'entente avec PPP Canada Inc. pour la prestation de services partagés principalement dans les domaines de la technologie de l'information, de la gestion des ressources humaines, de la gouvernance, de la recherche et des communications et de la vérification interne. Cette entente produisait des économies d'échelle pour les deux organisations et a été terminée en 2018 suite à la dissolution de PPP Canada Inc. Pour l'exercice clos le 31 mars, les produits liés à la prestation de ces services inclus dans les frais de service sont comme suit :

	2019	2018
Investir au Canada	102 \$	— \$
PPP Canada Inc.	—	720
	102 \$	720 \$

(c) Autres ministères et organismes du gouvernement du Canada

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

	2019	2018
Affaires mondiales Canada	1 783 \$	2 070 \$
Conseil national de recherches Canada	284	432
Défense nationale	—	294
	2 067 \$	2 796 \$

Les avances reçues de parties liées concernent des projets futurs où la Corporation agissant comme mandataire, utilisera ces fonds afin de rémunérer les fournisseurs pour la livraison de biens ou services à d'autres entités gouvernementales. En date du 31 mars, la Corporation détenait des montants d'avances provenant des entités suivantes :

	2019	2018 (RETRAITÉ)	2018 (MONTANT PRÉSENTÉ PRÉCÉDEMMENT)
Affaires mondiales Canada	15 263 \$	18 374 \$	21 829 \$
Défense nationale	1 574	1 621	1 621
Conseil national de recherches Canada	1 567	3 609	3 609
	18 404 \$	23 604 \$	27 059 \$

Suite à l'adoption de l'IFRS 15, les montants susmentionnés présentés précédemment ont été retraités. Les montants de Affaires mondiales Canada présentés précédemment n'étaient pas compensés par ceux payables aux exportateurs canadiens ce qui est maintenant reflété dans les montants retraités sous l'IFRS 15.

La Corporation participe aussi à des programmes d'échange de ressources humaines avec Affaires mondiales Canada.

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

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

Il n'y a eu aucune transaction en cours avec des exportateurs canadiens gérés exclusivement ou conjointement par des principaux dirigeants pour l'exercice clos le 31 mars 2019 et aucune pour 31 mars 2018.

(e) Rémunération des principaux dirigeants

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

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

La rémunération des principaux dirigeants clé pour l'exercice clos le 31 mars était:

	2019	2018
Conseil d'administration		
Avantages à court terme	198 \$	152 \$
	198 \$	152 \$
Dirigeants		
Avantages à court terme	1 539 \$	1 402 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	240	541
	1 779 \$	1 943 \$
	1 977 \$	2 095 \$

21. ÉVENTUALITÉS

(a) Garanties

Afin de gérer son risque de rendement sur ses livrables en cours, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre des exportateurs canadiens découlant, à tous les égards importants, des livrables prévues de même valeur dans les contrats. Les garanties promises par les exportateurs canadiens servent à atténuer le risque de contrepartie sur les livrables de la Corporation dans l'éventualité de réclamations contre la Corporation suite à un manquement au cas où des exportateurs canadiens ne parviennent pas à remplir les modalités de leurs contrats. En outre, pour atténuer davantage son exposition globale à des demandes d'indemnisation potentielles suite à un manquement, la Corporation peut aussi, selon les résultats de sa vérification préalable, exiger que l'exportateur canadien fournisse des garanties commerciales, y compris des retenues de garantie, des garanties bancaires, des cautions, des cautions de la société mère, des cessions d'indemnités d'assurance, des privilèges sur biens, des garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

La valeur résiduelle des obligations de performance de la Corporation en date du 31 mars 2019 s'élevait à 14 340 651 \$ (15 156 463 \$ en date du 31 mars 2018, retraité de 15 126 122 \$ suite à l'IFRS 15). En date du 31 mars, les garanties commerciales mises en gage à la Corporation par les exportateurs canadiens dans le cas improbable d'un manquement contractuel, étaient les suivantes :

	2019	2018 (RETRAITÉ)
Retenues de garantie	6 147 \$	5 927 \$
Cautions de sociétés mères	13 460 218 \$	14 436 413 \$

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

Le montant de l'exercice précédent a été retraité en raison de l'adoption de l'IFRS 15, ce qui a entraîné un changement dans le calcul de la valeur résiduelle des contrats qui n'ont pas encore été exécutés. Le montant des cautions de sociétés mères présenté précédemment se montait à 14 414 241 \$.

(b) Ententes d'indemnisation

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

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

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

(c) Autre passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, la direction évalue la probabilité de tout passif éventuel. Il n'y avait aucun passif éventuel à divulguer au 31 mars 2018 ou au 31 mars 2019.

Renseignements sur la gouvernance



MANDAT ET OBJECTIF DE LA POLITIQUE D'INTÉRÊT PUBLIC

Fondée en 1946, la CCC a été établie en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« Loi sur la CCC ») en vue d'aider à l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays. La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*¹⁸ définit ce rôle et octroie à la CCC un éventail de pouvoirs, tout particulièrement la capacité de favoriser le développement du commerce et d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire. On s'attend à ce que ce mandat commercial de la CCC permette un plus grand nombre d'exportations.



La Corporation est instituée pour les fins suivantes :

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

En plus du rôle de la CCC à aider à l'expansion des échanges commerciaux, la CCC est également responsable de l'administration de l'APPD au nom du gouvernement du Canada. L'APPD est un accord commercial bilatéral administré par la CCC au nom du gouvernement du Canada dans le cadre de son rôle d'intérêt public. Conformément aux modalités du Defence Federal Acquisition Regulations Supplement (DFARS) 225.870 des États-Unis, tous les contrats entre le ministère de la Défense (DoD) des États-Unis et les exportateurs canadiens sont approuvés par la CCC et attribués à celle-ci. Grâce à l'APPD, les entreprises canadiennes peuvent concurrencer pour des marchés principaux et des marchés de sous-traitance au même titre que leurs homologues américains dans le cadre de l'infrastructure industrielle de défense des États-Unis. Les exportateurs canadiens ont un accès élargi aux marchés d'approvisionnement publics des États-Unis en vertu d'autres accords commerciaux internationaux, mais l'APPD fait en sorte que les exportateurs canadiens soient traités de la même

façon par les acheteurs du DoD qu'ils le seraient s'ils étaient des entreprises établies aux États-Unis¹⁹.

GOUVERNANCE

La CCC est une société d'État mère constituée aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), et elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Diversification du commerce international. En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs de gouvernements étrangers, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens et vise donc à intensifier la présence commerciale du Canada dans des secteurs diversifiés et des marchés prioritaires. Le siège social de la CCC est établi à Ottawa, en Ontario.

18 Loi sur la Corporation commerciale canadienne. Accès en ligne à : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-14/page-1.html>

19 Gouvernement du Canada. Accès des entreprises canadiennes au marché américain de la défense Accès en ligne à : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/ad-ad.nsf/fra/ad00271.html>

Le gouvernement du Canada régit les sociétés d'État par ses lois habilitantes et la LGFP. Selon la LGFP, la CCC doit notamment :

- Présenter un rapport annuel, un plan d'entreprise et un budget d'investissement et de fonctionnement au ministre responsable;
- Rendre le rapport financier trimestriel public moins de 60 jours après la fin de chaque trimestre;
- Se soumettre régulièrement à des vérifications du Bureau du vérificateur général.

Outre la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et la LGFP, la CCC est assujettie aux lois fédérales qui suivent, ainsi qu'à toute nouvelle loi ou politique ou tout nouveau règlement qui vise les sociétés d'État :

- *Loi sur l'accès à l'information*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur les conflits d'intérêts*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*

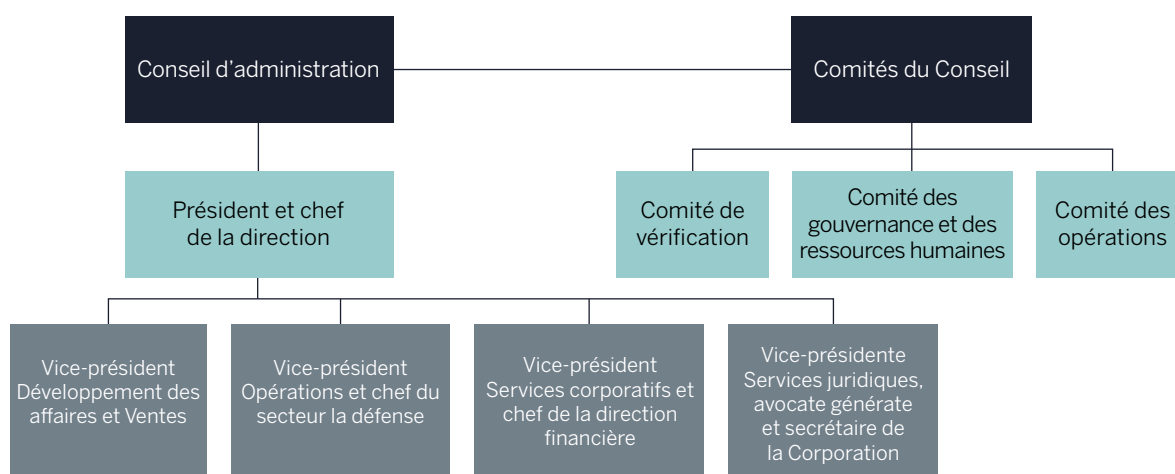
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*²⁰
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi fédérale sur la responsabilité*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- *Loi sur les langues officielles*
- *Loi sur les licences d'exportation et d'importation*

En tant qu'entité publique, la Corporation s'efforce continuellement d'accroître la transparence ainsi que la participation de l'actionnaire et des intéressés. Dans ce contexte, la CCC tient des assemblées publiques annuelles pour donner la possibilité au public de se familiariser avec ses activités et d'établir des liens avec elle. Le 6 mars 2019, la CCC a tenu son Assemblée publique annuelle. Cette tribune a permis de fournir de l'information sur les activités, les résultats et l'orientation stratégique de la CCC. Elle a également offert aux exportateurs canadiens la capacité de formuler des commentaires. L'assemblée de cette année s'est faite par le truchement de la diffusion Web et des présentations ont été données par le président du Conseil d'administration de la CCC, Douglas J. Harrison, ainsi que par le président et

chef de la direction, Martin Zablocki, et le président du Comité des opérations, Martin Gagné. Un enregistrement de la webdiffusion a été rendu public sur le site Web de la CCC après la réunion.

Tous les trimestres, la CCC divulgue les frais de déplacement engagés par les membres de son Conseil d'administration et ses cadres. Cette divulgation se fait sous forme de déclarations cumulatives des dépenses totales de voyage et d'accueil du président du Conseil, des autres membres du Conseil d'administration, du président et chef de la direction et des autres membres de l'équipe de la haute direction.

La CCC applique une norme élevée en matière de gouvernance afin de garantir la gestion judicieuse des ressources que le gouvernement du Canada lui confie. En tant que société d'État régie par un Conseil d'administration, la CCC doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de la Diversification du commerce international. La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* définit son rôle, et ses règlements administratifs définissent la structure de gouvernance du Conseil d'administration comme il est indiqué ci-dessous :



20 En remplissant son mandat législatif qui consiste à aider les entreprises canadiennes à exporter leurs biens et services, la CCC facilite l'exécution de nombreux projets internationaux, ce qui comprend, sans toutefois s'y limiter, les projets d'immobilisations à grande échelle menés à l'étranger. La CCC a mis en œuvre des processus d'examen environnemental simplifiés pour les projets d'immobilisations réalisés à l'extérieur du Canada. Dans le cadre de ces processus, la prise de décisions traduit une diligence raisonnable, en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (2012), et la souveraineté étrangère et le droit international sont respectés. Aucune évaluation de l'impact sur l'environnement n'a été effectuée pendant l'exercice 2018-2019 en raison de la nature des contrats signés au cours de l'exercice.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil est responsable de la gestion de la Corporation et veille à ce que cette dernière exécute comme il se doit les politiques d'intérêt public pour le compte du gouvernement du Canada. Il conseille l'équipe de direction de la CCC et s'assure que l'orientation stratégique à long terme de l'organisation repose sur l'*Énoncé des priorités et des responsabilités* annuel établi par le ministre de la Diversification du commerce international²¹. Le Conseil examine le Plan d'entreprise

et le Rapport annuel, tous deux approuvés par le ministre et déposés devant le Parlement. Il se réunit aussi tous les trimestres pour examiner le rendement global de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter des résultats de l'organisation par rapport à ses objectifs, et mène régulièrement des autoévaluations pour mesurer sa propre efficacité.

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

et le président et chef de la direction sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs du Conseil d'administration sont recommandés par le ministre de la Diversification du commerce international et approuvés par le gouverneur en conseil. Le mandat est renouvelable et n'a pas de durée maximale ni d'âge limite. Le ministre recommande des administrateurs qui représentent le milieu des affaires canadien, en s'efforçant de trouver un juste équilibre sur le plan de la représentation sectorielle, linguistique, géographique et sexospécifique.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

POSTE	EMPLACEMENT	DATE DE NOMINATION PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL	DURÉE DU MANDAT
Dyanne Carenza Directrice	Montreal, Québec	25 juin 2018	4 ans
Martin Gagné Directeur	Laval, Québec	7 février 2013 <i>Renomination</i> : 25 juin 2018	3 ans
Robert Kwon Directeur	Toronto, Ontario	25 juin 2018	4 ans
Claude Robillard Directeur	Toronto, Ontario	13 juin 2014 <i>Renomination</i> : 25 juin 2018	3 ans
Nicole Verkindt Directrice	Toronto, Ontario	17 décembre 2013 <i>Renomination</i> : 25 juin 2018	3 ans
Douglas J. Harrison Président du Conseil d'administration	Burlington, Ontario	7 février 2018	4 ans
Stephen J. Sorocky Directeur	Toronto, Ontario	14 décembre 2007 <i>Renomination</i> : 14 décembre 2010 <i>Renomination</i> : 28 mai 2015*	1 an
Daniela Bassan Directrice	Halifax, Nouvelle-Écosse	17 décembre 2013*	3 ans
Martin Zablocki Directeur, président et chef de la direction	Ottawa, Ontario	28 avril 2014 <i>Prolongation</i> : À titre intérimaire	5 ans
Derrick Rowe Directeur	St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador	7 décembre 2012*	3 ans

*Même si leur mandat est échu, les directeurs demeurent en poste jusqu'à ce que leur successeur soit nommé ou jusqu'à ce que leur mandat soit renouvelé.²²

21 La CCC n'a pas reçu un énoncé des priorités et des responsabilités pour l'année 2018. Elle a donc mené ses activités conformément à la directive formulée dans l'*Énoncé des priorités et responsabilités* de la CCC daté du 22 décembre 2017.

22 En vertu du paragraphe 105(4) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) : « Malgré le paragraphe (1), s'il n'est pas pourvu à leur succession, le mandat des administrateurs d'une société d'État mère, autres que les administrateurs-dirigeants, se prolonge jusqu'à la nomination de leur remplaçant. »

Comme il est indiqué dans le tableau ci-dessus, il y a trois (3) postes du Conseil d'administration qui risquent d'être occupés par une autre personne ou de faire l'objet d'un renouvellement de mandat, et un (1) poste à pourvoir. Le mandat du président et chef de la direction a pris fin le 28 avril 2019 et a été prolongé à titre intérimaire.

COMITÉS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire des comités suivants : le Comité des opérations, le Comité de gouvernance et des ressources humaines et le Comité de vérification.

En 2018-2019, le Conseil d'administration a accordé plus d'attention à la gestion des risques, renforçant l'accent qui est mis par la Corporation sur la conduite responsable des affaires. Dans ce contexte, le Conseil d'administration a intégré les droits de la personne à ses responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance au sein de tous les comités, ainsi qu'à la surveillance de la gouvernance assurée par l'ensemble du Conseil d'administration.

Comité des opérations

Le Comité des opérations supervise les activités d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux de la Corporation. Il examine tous les projets de plus de 100 millions de dollars, de même que tous les autres projets qui lui sont soumis pour examen par la direction. Pour faire suite à l'Instruction relative aux projets importants de la CCC, une approbation du ministre de la Diversification du commerce international, avec l'accord du ministre des Finances, est requise pour tous les projets d'infrastructure de plus de 100 millions de dollars et pour tous les projets de quelque nature que ce soit qui dépassent le seuil des 300 millions de dollars. Le Comité des opérations fait également des recommandations au

Conseil d'administration concernant l'approbation des projets, étudie les profils de risque visant les projets en cours et approuve les nouvelles gammes de produits et les nouveaux services proposés et, en collaboration avec le Comité de vérification, surveille les processus opérationnels. Ce Comité, présidé par Martin Gagné, s'est réuni six fois pendant l'exercice 2018-2019.

Comité de gouvernance et des ressources humaines

Le Comité de gouvernance et des ressources humaines élabore et met en œuvre des pratiques et procédures afin que le Conseil d'administration et la Corporation exercent leurs activités efficacement et conformément à des normes élevées de gouvernance. Il supervise la stratégie de gouvernance et se concentre sur les priorités organisationnelles, y compris les communications, la gestion du rendement de l'organisation, les ressources humaines et la conduite responsable des affaires. Chaque année, le Comité veille à ce que les directeurs soient au courant de leurs responsabilités en vertu des *Lignes directrices en matière d'éthique à l'intention des titulaires de charge publique* et des *Lignes directrices en matière d'éthique et d'activité politique à l'intention des titulaires de charge publique*, notamment en signant un certificat annuel sur les conflits d'intérêts. De plus, le Comité s'assure que tous les employés connaissent le certificat qui atteste du respect du *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC et qu'ils signent ce certificat annuel.

En outre, le Comité mène une autoévaluation annuelle du Conseil, qui permet de renforcer la gouvernance et d'accroître l'efficacité au sein de ce dernier. Il examine aussi les nominations et la rémunération des dirigeants de la CCC et formule des recommandations à cet égard. La rémunération du chef de la direction est fixée par le gouverneur en conseil et est assujettie à un examen annuel

par le ministre de la Diversification du commerce international. Enfin, le Comité examine les politiques sur les ressources humaines et formule des recommandations à ce sujet, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et le bien-être de ses employés.

Le Comité de gouvernance et des ressources humaines croit que le Conseil d'administration devrait se composer d'administrateurs possédant une vaste expérience et une expertise étendue. Il se sert de la matrice des compétences pour déterminer les domaines qui sont nécessaires pour que le Conseil d'administration puisse remplir son mandat efficacement. La matrice des compétences du Conseil d'administration est un élément clé pour déterminer les futurs directeurs et constitue la base de l'Avis de débouchés professionnels. Ce Comité, présidé par Stephen J. Sorocky, s'est réuni cinq fois pendant l'exercice 2018-2019.

Comité de vérification

La fonction première du Comité de vérification est de veiller à ce que la Corporation adopte des pratiques solides en matière de gestion des finances et des risques, de veiller à ce qu'il y ait en place des fonctions de vérification appropriées et des processus d'établissement de rapports précis, et de surveiller la conduite financière de la Corporation. Il revient au Conseil d'administration de veiller à ce que le programme de gestion du risque de la CCC soit à jour et efficace. Dans sa fonction de surveillance, le Comité de vérification passe en revue le programme de gestion du risque d'entreprise (GRE) et recommande au Conseil d'administration des modifications qui devraient être apportées, le cas échéant. En ce qui concerne ses activités de vérification, le Comité supervise aussi l'audit financier annuel, la fonction de vérification interne et le plan de vérification interne annuel, ainsi que les exigences du Bureau du vérificateur général (BVG). Le directeur de la Vérification interne et des

représentants du BVG participent à toutes les réunions du Comité de vérification. La Vérification interne examine les dépenses des membres du Conseil d'administration et celles du dirigeant de la Corporation. Ces dépenses figurent sur le site Web de la CCC. Ce Comité, présidé par Claude Robillard, s'est réuni cinq fois pendant l'exercice 2018-2019.

Activités de vérification

Le Conseil a reçu régulièrement des rapports du Comité de vérification pendant l'exercice 2018-2019. Pendant l'exercice, le Conseil a également pris part à des entrevues avec le BVG dans le contexte de l'examen spécial de la CCC. Un examen spécial est effectué par le BVG au moins tous les dix ans. L'examen permet au BVG de déterminer si les moyens et les méthodes sélectionnés aux fins de l'examen

fournissent à la Corporation l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est menée de façon économique et efficiente et que ses opérations sont réalisées avec efficacité. À la fin de l'examen, les résultats ont démontré que la CCC n'avait pas de lacunes importantes et qu'elle mène bien ses activités en vertu de son mandat²³.

Membres du comité et présences

L'exercice 2018-2019 a été une période de renouvellement du Conseil d'administration de la CCC, qui s'est caractérisée par de nouvelles nominations, la fin de certains mandats et la restructuration de la composition et de la surveillance des comités.

En date du 31 mars 2019

MEMBRE DU COMITÉ	COMITÉ DE VÉRIFICATION RÉUNIONS (4 RÉUNIONS ORDINAIRES – 1 RÉUNION EXTRAORDINAIRE)	COMITÉ DES OPÉRATIONS RÉUNIONS (4 RÉUNIONS ORDINAIRES – 2 RÉUNIONS EXTRAORDINAIRES)	COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES RÉUNIONS (4 RÉUNIONS ORDINAIRES – 1 RÉUNION EXTRAORDINAIRE)	CONSEIL D'ADMINISTRATION (4 RÉUNIONS ORDINAIRES – 3 RÉUNIONS EXTRAORDINAIRES)
Douglas J. Harrison (Président du Conseil d'administration)	5/5	5/6	4/5	7/7
Daniela Bassan		1/1 ³	4/5	7/7
Dyanne Carenza ¹		4/5		6/6
Martin Gagné		4/6		5/7
Robert Kwon ¹	4/4			6/6
Claude Robillard	5/5			6/7
Derrick Rowe	4/4	0/1 ³		5/7
Dwayne Lucas ²			1/1	1/1
Scott Player ²	1/1			1/1
Andrew Saxton ²	1/1		1/1	1/1
Stephen J. Sorocky			5/5	6/7
Nicole Verkindt	1/1 ³	4/5		6/7
Martin Zablocki (Président et chef de la direction)	5/5		4/5	7/7

Remarque : Le dénominateur dans chaque encadré ci-dessus représente le nombre maximal de réunions auxquelles chaque membre respectif aurait pu assister selon les dates auxquelles il a joint ou quitté le Conseil.

1 Dyanne Carenza et Robert Kwon ont été nommés au Conseil d'administration le 25 juin 2018.

2 Scott Player, Dwayne Lucas et Andrew Saxton ont seulement été membres pour une partie de l'exercice financier. Ils ont quitté le Conseil après avoir terminé avec succès leur mandat.

3 Daniella Bassan et Derrick Rowe faisaient partie du Comité des opérations jusqu'à septembre 2018. Nicole Verkindt faisait partie du Comité de vérification jusqu'en septembre 2018.

23 Les résultats des vérifications et des examens spéciaux peuvent être consultés sur le site Web de la CCC à : <https://www.ccc.ca/fr-ca/ccc/a-propos/management-and-governance/audits>.

COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION

Le président et chef de la direction a la responsabilité d'orienter et de gérer les activités de la CCC. Le Comité de la haute direction est composé du président et chef de la direction et de quatre vice-présidents. Avec l'approbation du Conseil d'administration, le Comité de la haute direction établit la stratégie d'entreprise et les objectifs stratégiques connexes à l'appui du mandat de la CCC. Lié par le *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC, le Comité de la haute direction s'assujettit aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle. Les salaires de tous les cadres de direction de la CCC, à l'exception du président, suivent les échelles salariales du personnel de direction de la fonction publique du Canada, soit de 178 915 \$ à 210 396 \$. Les politiques sur la rémunération des cadres de direction sont approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du président et chef de la direction, dont l'échelle va de 226 000 \$ à 265 800 \$, est régie par le Programme de gestion du rendement pour les personnes nommées par le gouverneur en conseil et est approuvée par celui-ci à la suite d'une recommandation du Conseil d'administration.

Les personnes suivantes occupent des postes clés de haute direction à la Corporation.

NOM	TITRE
Martin Zablocki	Président et chef de la direction
Ernie Briard	Vice-président, Services corporatifs et chef de la direction financière
Carl Marcotte	Vice-président, Opérations et chef du secteur de la défense
Ian McLeod	Vice-président, Développement des affaires et Ventes
Michelle Taylor	Vice-présidente, Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation

Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA)

Ce Comité a été établi en tant que comité consultatif auprès du président et chef de la direction pour assurer la mise en place de pratiques de gestion prudente du risque répondant aux besoins opérationnels de la Corporation. Il assure un équilibre entre les occasions d'affaires et les risques qu'elles présentent, et offre un forum de discussion. Le CROA analyse les enjeux stratégiques, opérationnels et transactionnels, en tenant compte des catégories de risques définies dans le cadre de gestion du risque d'entreprise de la CCC. Le Comité a les rôles et les responsabilités suivants :

- s'assure que le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation demeure pertinent et reflète les principales pratiques de l'industrie;
- examine et évalue les projets d'exportation à divers stades pour s'assurer que les risques et les occasions d'affaires sont équilibrés et que les énoncés relatifs au seuil d'exposition et de tolérance au risque de la CCC sont respectés, notamment en matière de risques pour l'intégrité et les droits de la personne; et
- examine toutes les transactions à l'exportation générant des frais de service pour s'assurer que les frais proposés sont suffisants pour couvrir les risques et les besoins en ressources prévus.

Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI)

La CCC continue à peaufiner son approche de la conduite responsable des affaires et son processus de diligence raisonnable pour les harmoniser avec les pratiques exemplaires. Les procédures du CCMI aident à cerner les problèmes éthiques aux premières étapes des relations d'affaires entre un acheteur étranger et un exportateur canadien potentiel. Le CCMI :

- veille à l'alignement du Cadre d'intégrité de la Corporation sur les pratiques commerciales exemplaires;
- veille au maintien des processus de vérification préalable de la conformité en matière d'intégrité en les protégeant contre la subornation et la corruption d'agents publics étrangers; et
- examine les profils des exportateurs canadiens et étrangers du point de vue de l'intégrité, dans le contexte de possibilités d'exportations précises, et présente des recommandations au CROA.

De plus, et conformément aux lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour les entreprises multinationales adoptées par le gouvernement du Canada, le CCMI incite les exportateurs canadiens à produire et à prendre des mesures adéquates afin de prévenir et de repérer la subornation et la corruption, et de mettre de l'avant la sensibilisation et le respect des politiques par les employés à l'aide de programmes de formation.

Comité des droits de la personne (CDP)

Dans le cadre du code de conduite responsable des affaires de la CCC, le CDP fait des recommandations pour bonifier les politiques et processus de la CCC afin d'introduire directement les droits de la personne au cadre de la GRE et de la philosophie sur le risque. Ce Comité travaille à déterminer le risque associé aux effets des droits de la personne, à l'évaluer et à faire des recommandations pour l'atténuer aux diverses étapes du contrat conformes aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies.

Le CDP est un comité transversal qui réalise des évaluations de diligence raisonnable concernant les questions liées aux droits de la personne et qui communique ses constatations au CROA. Les membres du CDP relèvent des équipes de la gestion du risque, du développement des affaires, des services juridiques et de la passation des contrats. Le CDP examine les transactions et fournit des recommandations sur les projets, tenant le rôle d'expert dans ces domaines au sein de la Corporation.

Conseil d'administration



DOUGLAS J. HARRISON

Président du Conseil d'administration
CCC
Burlington, Ontario

M. Douglas Harrison est un administrateur de sociétés cumulant de l'expérience dans un large éventail de secteurs d'activité. En plus de son rôle comme administrateur, il offre des services d'accompagnement professionnel et divers services-conseils aux entreprises.

M. Harrison siège actuellement à plusieurs conseils d'administration. En effet, il siège au Conseil d'administration (CA) de Superior Plus Corp (TSX:SPB) et de la Commission des normes techniques et de la sécurité (Ontario) et il est président du CA de la Corporation commerciale canadienne. Par le passé, il a siégé aux CA du Conference Board du Canada, de la Hamilton Utilities Corporation, d'Horizon Utilities et du Mohawk College et il a été président du CA de la Société internationale Livingston.

M. Harrison était auparavant président et chef de la direction d'un certain nombre d'entreprises, plus récemment de Services de logistiques VersaCold, la plus grande société de chaîne d'approvisionnement au Canada axée exclusivement sur la manutention de produits sensibles à la température. Précédemment, il a agi à titre de chef de l'exploitation du groupe de transporteurs Day & Ross (une filiale de McCain Foods), de président d'Acklands-Grainger

(la plus importante société canadienne d'approvisionnement industriel et de sécurité) et de vice-président et directeur général de Ryder Integrated Logistics, où il supervisait les unités commerciales de Ryder au Canada et en Europe.

M. Douglas Harrison a été reconnu comme l'un des 40 meilleurs leaders canadiens de moins de 40 ans, et l'Institut canadien du trafic et du transport lui a décerné son prix d'excellence. Il a également reçu le prix national d'excellence en transport et le prix *Alumni of Distinction* du Mohawk College. En outre, il est également récipiendaire du titre honorifique de Fellow de l'Association de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'un des plus prestigieux titres honorifiques en gestion de la chaîne d'approvisionnement au Canada. M. Harrison est reconnu comme l'un des chefs de file de la chaîne d'approvisionnement au Canada.

Détenteur d'une maîtrise de l'Université Heriot-Watt (d'Écosse), Doug Harrison est aussi diplômé de l'Institut canadien du trafic et du transport et détient plusieurs autres titres dans le domaine du transport et de la logistique. Il a obtenu le titre d'IAS de l'Institut des administrateurs de sociétés, est diplômé du Programme des comptables professionnels agréés et détient le titre de comptable professionnel agréé (CPA). M. Harrison a été nommé au conseil d'administration de la CCC le 7 février 2018.

**DANIELA BASSAN**

Associée et agente de marques de commerce
Stewart McKelvey, Barristers & Solicitors
Halifax, Nouvelle-Écosse

M^{me} Daniela Bassan (B.A., LL.B., LL.M.) est associée en litige et agente de marques de commerce (Canada) chez Stewart McKelvey, un cabinet d'avocats offrant une gamme complète de services juridiques et comptant des bureaux dans tout le Canada atlantique. Elle est présidente du groupe de pratique Propriété intellectuelle et Technologies de l'information du cabinet et possède une certification de gestionnaire de projets juridiques. M^{me} Bassan travaille avec une vaste gamme de clients dans le cadre de litiges complexes, y compris des questions touchant la propriété intellectuelle ainsi que des litiges transfrontaliers et internationaux, des revendications dans le domaine de la construction et des arbitrages commerciaux. Elle a fait des présentations lors d'événements nationaux et internationaux sur divers sujets liés aux litiges et à la technologie, et a été invitée à siéger à des conseils de consultation juridique pour diverses organisations au Canada et aux États-Unis. M^{me} Bassan a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 17 décembre 2013.

**DYANNE CARENZA**

Vice-présidente, Financement du commerce
international
Banque Scotia
Montréal, Québec

M^{me} Dyanne Carenza est vice-présidente, Financement du commerce international, à la Banque Scotia, où elle est responsable du développement et de la promotion d'entreprises traditionnelles de financement du commerce et des chaînes d'approvisionnement d'envergure mondiale. Leader multilingue, énergique et dotée d'un esprit d'initiative, elle a à son actif bon nombre de réalisations en matière de renforcement des relations et de direction d'équipes hautement performantes. Son cheminement dans le secteur bancaire lui a permis d'acquérir une solide expérience en opérations bancaires, en prêts, en gestion de produits et en établissement de stratégies. Passionnée de commerce, elle aide les entreprises à réussir sur les marchés internationaux. Elle est souvent invitée à prendre la parole lors de conférences et de réunions de l'industrie parrainées par diverses organisations, notamment l'Association for Financial Professionals of Canada, The Bankers Association for Finance and Trade, l'Association des manufacturiers et des exportateurs et la Chambre de commerce de Montréal. Née et élevée à Montréal, elle est titulaire d'un baccalauréat avec spécialisation en économie de l'Université McGill et a complété avec succès des programmes à l'Université Queen's et à l'École de commerce Richard Ivey. M^{me} Carenza a été nommée au conseil d'administration de la CCC le 25 juin 2018.

**MARTIN GAGNÉ**

Président, Martin Gagné Consulting Inc.
Laval, Québec

M. Martin Gagné est conseiller principal en matière d'élaboration de stratégies et de développement des affaires dans le domaine de la défense. Il a travaillé pendant 17 ans chez CAE, un chef de file mondial de la modélisation, de la simulation et de la formation dans le domaine de l'aviation civile et de la défense. Il y a occupé différents postes : vice-président, Systèmes visuels, où il a dirigé la conception d'un nouveau système visuel fondé sur des technologies disponibles sur le marché; vice-président, Marketing et Ventes militaires, où il a dirigé l'exécution d'un vaste plan stratégique de croissance qui comprenait la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement des affaires; vice-président exécutif, Simulation civile et Formation, où il était chargé du développement des affaires, de la planification stratégique, des ventes et du marketing pour le segment civil de CAE. En 2009, M. Gagné a été promu au poste de président de la division Formation et Simulation militaire, assumant ainsi l'entière responsabilité des résultats financiers de la division militaire de CAE à l'échelle mondiale; il a occupé ces fonctions jusqu'en 2012. Il a siégé au Conseil d'administration de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et est membre de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense, qui conseille le ministre de la Défense nationale. M. Gagné a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 février 2013 et renommé le 25 juin 2018.

**ROBERT KWON**

Consultant indépendant
Toronto, Ontario

M. Bobby Kwon est actuellement consultant indépendant et fournit des services consultatifs à diverses organisations. Il a récemment occupé le poste de vice-président principal à la société George Weston limitée, où il supervisait le bureau du président exécutif. Auparavant, il a travaillé chez Unilever au Canada, aux États-Unis, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, où il a occupé divers postes de direction financière et d'entreprise, dont celui de dirigeant principal des finances pour l'entreprise canadienne et celui de chef du personnel du président-directeur général du groupe, à Londres. Il siège au conseil d'administration de l'organisation Chartered Professional Accountants Ontario et au conseil consultatif de Rotman-Odgers Berndtson et il a déjà siégé aux conseils d'administration d'Unilever Canada inc. et de GS1 (secteur du commerce de détail). Membre de la Conférence canadienne du Gouverneur général sur le leadership et bénévole au centre communautaire de Regent Park, il appuie plusieurs organismes de la communauté coréenne canadienne. M. Kwon a été nommé au conseil d'administration de la CCC le 25 juin 2018.



CLAUDE ROBILLARD

Directeur, 43 North Group
Représentant de courtier inscrit,
Belco PC
Toronto, Ontario

M. Claude Robillard occupe actuellement le poste de directeur du 43 North Group et assume les fonctions de représentant de courtier inscrit auprès de Belco PC. Il était auparavant le directeur général des relations avec les investisseurs à West Face Capital, une société canadienne chef de file dans le domaine de la gestion d'actifs non traditionnels. Dans le cadre de ses fonctions, il s'occupait de fonds souverains, de caisses de retraite, de fonds de dotation, de fonds de fonds, ainsi que de gestionnaires de grandes fortunes à la fois au Canada et à l'étranger. Avant

d'arriver à West Face Capital, M. Robillard travaillait à Marchés mondiaux CIBC, où il a supervisé le groupe de l'introduction de capitaux, en plus d'avoir contribué aux activités axées sur des actifs multiples et assuré la gestion de relations clés. Avant d'être au service de la CIBC, il a été directeur principal à Artemis Investment Management, une société de gestion d'actifs non traditionnels axée sur des stratégies variées. En 2007, il a cofondé en Europe un groupe d'investissement dans l'immobilier spécialisé dans les projets de développement et d'infrastructure en Europe de l'Est. Auparavant, M. Robillard avait été fondateur et associé d'une entreprise de gestion d'actifs établie à New York, qui a plus tard étendu ses activités à Hong Kong et à Toronto. Il a également

occupé des postes de haute direction à Valeurs mobilières HSBC, à la RBC Banque Royale et à Marchés mondiaux CIBC. Dans ces postes, il se consacrait aux catégories d'actifs non traditionnels, aux produits financiers structurés, au financement par actions et aux produits de base. Il est souvent invité à donner des conférences ou des cours sur les catégories d'actifs non traditionnels. Il est coprésident du Comité de mobilisation des investisseurs de l'Alternative Investment Management Association (Canada) ainsi que du groupe d'experts en gestion de placements de l'Université McGill. M. Robillard a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 13 juin 2014 et renommé le 25 juin 2018.



DERRICK ROWE

Président-directeur général
Name 3 Capital Inc.
St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador

M. Derrick Rowe est président-directeur général de Name 3 Capital Inc., une société d'investissement privée qui lui appartient. Il est également président exécutif de Bluedrop Performance Learning Inc., entreprise lauréate d'apprentissage en ligne et fournisseur de formation et de simulation dans le domaine de la défense. M. Rowe siège aux conseils d'administration de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et de Tennis Canada. En 2001, M. Rowe a été nommé président de FPI Limited, puis, de 2002 à 2005, il y a exercé les fonctions de directeur général. Il a également été, jusqu'en 1999, le président-directeur général de Stratos Global Corporation, entreprise dont il a tenu les rênes de la phase de démarrage jusqu'à ce qu'elle devienne une société ouverte prospère. M. Rowe a également siégé au sein de plusieurs organisations économiques et sociales, comme l'Organisation des pêches de l'Atlantique Nord-Ouest, et au sein de divers comités consultatifs sur le commerce international pour le compte du gouvernement du Canada. Le milieu des affaires lui a attribué plusieurs prix en reconnaissance de son leadership : le prix « 40 Canadiens d'exception de moins de 40 ans », décerné par le magazine *Report of Business* du *Globe and Mail*, le prix « Entrepreneur de l'année », décerné par Ernst & Young, et un prix à l'exportation remis par Terre-Neuve-et-Labrador. M. Rowe a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 décembre 2012.



**STEPHEN J. SOROCKY, B. SC., MAÎTRISE EN
ADMINISTRATION DES AFFAIRES, ING., DIRECTEUR
AGRÉÉ**

Chef de la direction
Redline Communications Group Inc.
Markham, Ontario

M. Stephen Sorocky est le chef de la direction de Redline Communications Group Inc., créateur de puissants réseaux étendus sans fil pour des applications indispensables dans des endroits problématiques. M. Sorocky est un cadre supérieur accompli dans le domaine de la haute technologie, ayant acquis une vaste expérience professionnelle dans des sociétés de capital-risque ouvertes ou subventionnées. Il possède par ailleurs une grande expérience à des postes de niveau supérieur et en ce qui a trait à l'expansion des affaires dans le secteur de la technologie et de l'aérospatiale. Il est le vice-président du Réseau Télémédecine Ontario. Auparavant, il était président d'Exigent Innovations Inc., cabinet de consultants en expansion d'entreprises technologiques. Aussi, il a occupé d'autres postes comme ceux de chef de la direction et de membre du conseil de Skytrac Systems Ltd., société d'avionique et de service de transmission de données, de président et chef de la direction ainsi que membre du conseil de LxData Inc., Virtek Vision International Inc et Dynacon Inc. Il a également été vice-président et directeur général de la division Robotique spatiale de Spar Aerospace Ltd. et vice-président, Secteur de la fabrication de Electronic Data Systems. M. Sorocky a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2010 et le 28 mai 2015.



NICOLE VERKINDT

Chef de la direction
OMX
Toronto, Ontario

M^{me} Nicole Verkindt est chef de la direction d'OMX (theomx.com), une entreprise qu'elle a fondée en 2011 qui offre aux entrepreneurs faisant des affaires avec les gouvernements une plateforme logicielle pour gérer leurs obligations de contrepartie dans les industries de la défense, de l'aérospatiale et de la sécurité. Avant de travailler pour OMX, M^{me} Verkindt a occupé différents postes au sein de GMA Corp., notamment ceux de vice-présidente, Ventes et Marketing, vice-présidente, Développement des affaires, et présidente-directrice générale, assumant ainsi la responsabilité de l'ensemble des opérations, des ventes et des finances de l'entreprise. Elle a également fondé, dirigé et présidé l'entreprise de fabrication Tiburon, à Saint-Domingue, en République dominicaine, qui comptait le département de la Défense des États-Unis parmi ses clients. Elle a aussi travaillé à titre de gestionnaire de projet pour le Big Media Group d'Overpelt, en Belgique, ce qui l'a amenée à rencontrer des dirigeants des secteurs publics et privés dans le but de produire des rapports économiques destinés à de nombreuses agences de presse internationales, et à fournir des services de conseil sur les façons d'attirer l'investissement étranger direct au moyen de campagnes de relations publiques. M^{me} Verkindt est également présidente fondatrice de la Southern Ontario Defence Association et membre active du Comité des PME de l'AICDS, de la Global Offset and Countertrade Association, de l'Association canadienne du commerce spatial et du Ontario Aerospace Council. M^{me} Verkindt a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 17 décembre 2013 et reconduit dans ses fonctions le 25 juin 2018.

Haute direction



MARTIN ZABLOCKI

Président et chef de la direction

M. Martin Zablocki a été nommé président et chef de la direction de la CCC en avril 2014. Il a occupé les postes de vice-président, Stratégie et Développement organisationnel, de chef de la direction financière et vice-président, Risque et Finances, et de chef de l'exploitation et premier vice-président de la Corporation de 2007 à 2014. Avant son arrivée à la CCC, il a été directeur général de la Direction générale des stratégies sectorielles et programmes d'infrastructure à Industrie Canada. M. Zablocki compte plus de 29 ans d'expérience dans un éventail d'organisations fédérales, notamment l'Agence du revenu du Canada et Pêches et Océans Canada, et a dirigé des programmes et des régimes de gestion ministérielle aux niveaux local, régional et national. M. Zablocki est comptable professionnel agréé et expert en évaluation d'entreprises, et possède de nombreuses années d'expérience de travail au sein d'un large éventail d'entreprises nationales et internationales.



ERNIE BRIARD

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

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



IAN MCLEOD

Vice-président, Développement des affaires et Ventes

M. Ian McLeod s'est joint à la CCC en 2018, apportant plus de 22 ans d'expérience d'exploitation d'une entreprise du secteur privé, axée sur l'expansion des activités et sur la livraison de grands projets d'ingénierie de système pour le gouvernement et les clients commerciaux partout dans le monde. Pendant sa carrière, il a travaillé en ingénierie, en gestion de programmes et en gestion des poursuites et a occupé des postes de direction avec des responsabilités croissantes. Plus récemment, il a été vice-président, Expansion des activités, pour MDA Satellite Systems. Il a travaillé à Vancouver, à San Diego, à Ottawa et à Montréal, sur des projets pour des clients en Europe, en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud.



CARL MARCOTTE

Vice-président, Opérations et chef du secteur de la défense

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



MICHELLE TAYLOR

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

M^{me} Michelle Taylor compte plus de 15 ans d'expérience de pratique privée et industrielle. Elle a passé 12 ans à Rio Tinto en tant que juriste d'entreprise principale, où elle a travaillé sur de

nombreux projets complexes, y compris un prêt de service à Rio Tinto Alcan à Brisbane, en Australie, pour deux ans afin de gérer une équipe d'avocats externes qui travaillaient sur un important projet de dessaisissement. M^{me} Taylor a beaucoup d'expérience de travail dans les transactions commerciales internationales, y compris la négociation de contrats d'ingénierie,

d'approvisionnement, de construction et de gestion de projets, la négociation de la propriété intellectuelle et des contrats de licence, la supervision de contrats d'approvisionnement importants et les achats d'équipement et, pendant sa pratique privée dans un important cabinet international, elle a travaillé dans le domaine de l'arbitrage international et dans la construction.

Glossaire

AICDS	Association des industries canadiennes de défense et de sécurité	ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
APPD	Accord sur le partage de la production de défense	LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
BDC	Banque de développement du Canada	MDN	Ministère de la Défense nationale
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada	OC	Opérations commerciales
CAD	Commentaires et analyse de la direction	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CCC	Corporation commerciale canadienne	PBB	Programme des brigades blindées
CD	Chef de la direction	PCGR	Principes comptables généralement reconnus
CDF	Chef de la direction financière	PME	Petites et moyennes entreprises
CNCI	Conseil des normes comptables internationales	PPP	Partenariat public privé
CNRC	Conseil national de recherches du Canada	SDC	Service des délégués commerciaux
CROA	Comité du risque et des occasions d'affaires	SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
DoD	Département de la Défense des États-Unis	TDDC	Technologies du développement durable du Canada
EDC	Exportation et développement Canada	\$ US	Dollars américains
GRE	Gestion du risque d'entreprise	VCS	Valeur des contrats signés
IFRS	Normes internationales d'information financière		

